



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**“LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR INSTITUCIONAL Y SUS
IMPLICACIONES EN LA APLICACIÓN DE CRITERIOS DE CALIDAD
EN EL DESEMPEÑO DOCENTE. ESTUDIO DE CASO. AÑO 2023”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR
LICDA. ROXANA CLARIBEL ALVARADO DE LÓPEZ**

**ASESOR
MS.D. REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO**

SEPTIEMBRE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

SAN SALVADOR, SEPTIEMBRE 2024



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtra. Vilma Elizabeth Molina Moisa
Presidente

Mtra. Ana Grace Gómez Alegría
Primer Vocal

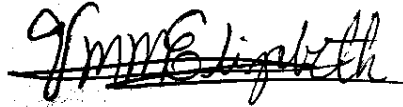
Mtro. Carlos Mauricio Contreras Inglés
Segundo Vocal

Ms.D. Reinaldo Antonio López Carrillo
Asesor

Mes: SEPTIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” (Modalidad Virtual), a las diecinueve cuarenta y cinco horas del día dieciocho de septiembre del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: “LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR INSTITUCIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA APLICACIÓN DE CRITERIOS DE CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DOCENTE. ESTUDIO DE CASO. AÑO 2023”, presentado por la: LCDA. ROXANA CLARIBEL ALVARADO DE LÓPEZ, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**



MTRA. VILMA ELIZABETH MOLINA MOISA
Presidente



MTRA. ANA GRACE GÓMEZ ALEGRÍA
1er. Vocal



MTRO. CARLOS MAURICIO CONTRERAS INGLÉS
2do. Vocal



LCDA. ROXANA CLARIBEL ALVARADO DE LÓPEZ
Sustentante

DEDICATORIA:

A Dios por la salud y la oportunidad de culminar el proceso y a mi amado esposo por su esfuerzo y apoyo continuo.

AGRADECIMIENTOS:

Al Maestro Reinaldo Antonio López Carrillo por su paciencia y ahínco en el desarrollo del estudio.

A todos los maestros y amigos que participaron en mi proceso de formación hasta la fecha.

A las instituciones y autoridades que tuvieron apertura para llevar a cabo la investigación.

RESUMEN:

El presente trabajo está enmarcado en el desenvolvimiento de los directores y la incidencia que estos pueden tener en los criterios de calidad docente, la investigación se ha llevado a cabo en dos institutos nacionales: “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”, la misma se ha desarrollado a través del estudio de casos, lo que ha implicado un análisis profundo y una conexión próxima a los objetos de estudio, de igual forma para recabar la información se ha retomado los instrumentos de investigación: entrevista a profundidad y registro de historias de vida, se ha hecho los respectivos análisis e interpretaciones, se ha generado conclusiones y recomendaciones y finalmente se ha planteado una propuesta de mejora, partiendo de los hallazgos encontrados.

ABSTRACT:

The present report is framed in the development of the directors and the impact that they can have on the criteria of teaching quality, the research has been carried out in two national institutes: “Walter Thilo Deininger” and “Tenancingo”, it is has been developed through case studies, which has implied a deep analysis and a close connection to the objects of study, in the same way to collect the information, the research instruments have been used: in-depth interviews and recording of life stories. , the respective analyzes and interpretations have been made, conclusions and recommendations have been generated and finally a proposal for improvement has been proposed, based on the findings found.

INDICE

PRESENTACIÓN.....	iii
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 Antecedentes	14
1.2. Definición o planteamiento del problema.	19
1.3. Objetivos de investigación.....	21
1.4. Supuestos de investigación:	22
1.5. Justificación del estudio:	23
1.6. Alcances y limitaciones del estudio:	24
1.6.1. Alcances	24
1.6.2. Limitaciones.....	25
CAPITULO II:MARCO TEORICO.....	26
2.1. Liderazgo de la dirección escolar institucional.	26
2.1.1. Roles y funciones de los gerentes educativos desde el liderazgo transformacional.....	26
2.1.2. Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido.....	29
2.1.3. Estilos de liderazgo directivo.	32
2.2. Criterios de calidad en el desempeño docente	34
2.2.1. Perfil del docente en educación media	34
2.2.2. Ética profesional docente.....	37
2.2.3. Participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua.....	41
CAPITULO III: METODOLOGÍA	42
3.1 Participantes	43
3.2 Instrumentos.....	44
3.3 Estrategia de análisis de datos	45

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	46
4.1 Descripción e interpretación de resultados.....	47
4.1.1. Del registro de la historia de vida.	47
4.1.2. De la entrevista a profundidad.	57
4.1.2.1. Presentación e interpretación de la información.....	61
4.1.2.1.1. Presentación e interpretación de la información de las entrevistas:	61
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA	97
5.1. Redacción de resultados:	97
5.2 Propuesta de implementación	98
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	108
ANEXOS.....	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de los estilos de liderazgo.....	33
Tabla 2 Docentes y directores población objeto de estudio.....	43
Tabla 3. Datos generales de la entrevista.....	57
Tabla 4. Roles y funciones de los gerentes educativos desde el liderazgo transformacional.....	62
Tabla 5. Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido.....	69
Tabla 6. Estilos de liderazgo directivo.	74
Tabla 7. Perfil del docente en educación media.....	77
Tabla 8. Ética profesional docente.....	81
Tabla 9. Participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua.....	82
Tabla 10. Triangulación de la información.....	84

PRESENTACIÓN

La investigación lleva por título “Liderazgo de la dirección escolar institucional y sus implicaciones en la aplicación de criterios de calidad en el desempeño docente. estudio de caso. año 2023”, la cual está diseñada para desarrollarse en dos institutos nacionales: Walter Thilo Deininger y Tenancingo, pertenecientes al departamento de Cuscatlán, para darle dirección a la misma se tomaron como base los siguientes objetivos:

En primer lugar, develar los significados que han construido los docentes respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores, con este, se pretendía poner de manifiesto el sentir de los docentes, conocer cuál es la imagen que han construido sobre la persona que les está dirigiendo y a través de eso conocer, como los profesores llevan a cabo su labor. De forma específica se pretende comprender el tipo de liderazgo que desarrollan los directores desde el punto de vista docente, recordando que hay diferentes tipos y que cada gerente educativo adopta un patrón que queda a la vista de quienes trabajan directamente con ellos, de igual manera por ser un estudio de caso, se quería ver la realidad institucional con el ánimo de conocer y reconocer las áreas de mejora para desarrollar la competencia de liderazgo. Un segundo objetivo específico para esta investigación era: interpretar las valoraciones que realizan los docentes respecto a su perfil profesional de los Institutos Nacionales: “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”, año 2023, por ser una investigación de tipo cualitativa, se ha tratado de explicar lo que manifiestan los maestros sobre el perfil que tienen sus jefes inmediatos, las competencias, experiencia y habilidades que han desarrollado.

Esta investigación se pretendía desarrollar con un fin meramente académico y además para que cada una de las instituciones objeto de estudio conocieran sus propias realidades, en otras palabras, el estudio ha sido de utilidad para crear una propuesta de mejora que permita abonar y acrecentar alguno de los elementos del liderazgo directivo.

INTRODUCCIÓN

La investigación se enfoca en el liderazgo de los gerentes educativos y cómo la figura de este influye en los criterios de calidad docente, refiriéndose a los componentes que ayudan a generar un perfil integral en la docencia, en su quehacer, su formación y en su participación en los procesos que promueven la calidad educativa. Es así como esta investigación lleva por título: “Liderazgo de la dirección escolar institucional y sus implicaciones en la aplicación de criterios de calidad en el desempeño docente. estudio de caso. año 2023”.

El estudio consta de 5 apartados, el primero de estos intenta develar todas aquellas situaciones problemáticas que estaban alrededor del tema en estudio, menciona las investigaciones que le anteceden, en este se definen los objetivos principales de la investigación, siendo el primordial y de forma general: develar los significados que han construido los docentes respecto al liderazgo de la dirección escolar institucional, es en este apartado en donde se hace un desglose de las causas principales o la justificación que ampara el hecho de tomar en consideración este estudio, así como las principales limitaciones para llevar a cabo el proceso.

En el segundo capítulo se hace un desglose de las dos variables principales, la primera es el liderazgo de la dirección escolar institucional, la cual consta de los siguientes subtemas: roles y funciones de los gerentes educativos desde el liderazgo transformacional, perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido y estilos de liderazgo directivo. Así también se ha tomado en cuenta los criterios de calidad en el desempeño docente, como: el perfil del docente en la educación media, la ética profesional docente y la participación de los profesores en la gestión de la escuela y su formación continua.

El tercer capítulo está referido a la metodología de investigación a seguir, el tipo de investigación que será cualitativa, así también el método aplicado, quienes estarán participando en la investigación, los instrumentos que se utilizarán (cuestionario dirigido a docentes y registro de historias de vida), en este apartado además se profundiza en la estrategia de análisis de datos. El cuarto capítulo manifiesta la parte más importante del estudio, puesto que es aquí donde se presentan los resultados y como quinto capítulo se encuentran las conclusiones, junto a su propuesta de mejora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El liderazgo de los gerentes educativos es un tema que ha generado el interés de investigadores en los últimos años, tomando en cuenta la premisa de que es “notorio por ejemplo cuando un centro escolar está siendo dirigido por un grupo de personas que poseen alto grado de liderazgo, ya que éstos muestran una actitud firme y serio trabajo por mejorar en todo sentido, mayor poder de gestión, inteligencia en las decisiones, mayor integración de toda la comunidad educativa” (Delgado, 2021, pág. 20), siendo así que, la figura de director influye en procesos que definen la calidad educativa, además de ser quien lleva la responsabilidad de tomar decisiones para la mejora de sus entornos, no solo en el área académica sino también en la convivencia, el apoyo, el funcionamiento y el buen desempeño de quienes le rodean.

El hecho de estudiar la praxis directiva da la pauta para conocer cuáles podrían ser los procesos de mejora en los que se pueden insertar estos profesionales, en otras palabras, a través de este estudio se ha podido detectar las habilidades con las que los directores deberían de contar o con las que podrían desarrollar con formaciones continuas, sobre todo en el área administrativa, y esto es necesario ya que en el ir y venir diario y profesional “surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionarlas, no sólo en el ámbito administrativo sino, por sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes” (Ministerio de Educación Chile, 2015), es así como el dirigente, debe siempre estar a la vanguardia, preparado para toda contingencia.

En El Salvador de forma especial, es necesario estudiar estas temáticas, ya que permiten ahondar en los perfiles de los dirigentes, en cómo se desenvuelven, si tienen visión estratégica compartida con su equipo de trabajo, si gestionan y organizan de forma eficaz, si van más allá de lo que les corresponde, de cómo motivan a sus plantas docentes, si monitorean los procesos de enseñanza aprendizaje y como generan ambientes propicios para el pleno desenvolvimiento de los educandos.

Cabe mencionar que los directores rigen su rol a partir de leyes y normativas dictadas por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, que en adelante se abreviará MINEDUCYT, en

las que, se establecen pautas que debe cumplir el comité de Gestión, liderado por el director y que tiene funciones como las siguientes:

“encargado de velar por el buen funcionamiento del centro, coordina el proceso de elaboración y revisión del PEI y PEA, apoya a la dirección en la organización de los diferentes sectores: Gobierno Estudiantil, Consejo de Profesores y Comités de Desarrollo Educativo, organiza la Escuela de Padres y Madres, vela por la aplicación de las normativas de funcionamiento institucional, así como la buena presentación e higiene de la institución”. (MINEDUCYT, 2008, pág. 11)

Siendo así, que los directores motivan en la mejora de la calidad educativa, llegan con puntualidad a sus lugares de trabajo, están al día con las revisiones de las planificaciones educativas, tienen la capacidad de tomar decisiones acertadas en favor de la calidad educativa de sus instituciones, se someten a procesos de mejora continua en áreas de administración, cuentan con formación adecuada al cargo, son proactivos, empáticos, mantienen actualizados los manuales de organización y funcionamiento de la institución, el Proyecto Educativo Institucional PEA, Plan Escolar Anual PEA y Plan Operativo Anual POA y los manuales de procesos administrativos.

Además, no se puede dejar de lado el área pedagógica, en el ideal “los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso” (Bolívar, 2010), por lo anterior, al director corresponde estar atento a las planificaciones docentes, a sus prácticas, observar y reforzar sus trabajos, sugerir mejoras, motivar a sus equipos para que hagan el trabajo con empeño y más que verlo como una tarea que se disfrute del proceso, de una forma cálida y de manera que se genere una atmosfera de confianza que fomente las buenas prácticas en el aula con los estudiantes y en los procesos extracurriculares.

Debe tomarse en cuenta un tercer componente para un liderazgo adecuado y es el hecho de “Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo). Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida misión común de la organización, focalizada en el progreso” (Bolívar, 2010) los líderes, proponen y promueven actividades, siempre en pro de la mejora educativa, hacen que el equipo de trabajo luche por un mismo objetivo y que todos se sientan comprometidos y compartan la visión institucional con un único fin de mejorar los procesos educativos.

Otra de las realidades del sistema educativo salvadoreño es “la escasa identidad profesional, en la desmotivación e interés en la función docente, en las deficiencias formativas, en el reclutamiento competitivo, en la desconfianza social y en la «ética profesional».” (López, V. et.al, 2023, pág. 199) entonces, a través de la investigación se intentará develar cada una de las situaciones ya mencionadas, que podrían estar incidiendo en el pleno ejercicio de los procesos de la comunidad educativa. Por ello como lo mandata el MINEDUCYT, en su normativa número uno: Gestión Escolar Al Servicio del Aprendizaje, se podrá verificar si los directores cuentan con formación académica administrativa, si hacen uso y aplicación de manuales de funcionamiento, planes de trabajo estratégicos y anuales, si organizan planta docente y los diferentes órganos institucionales como los comités de gestión, de evaluación y pedagógico y hasta los Consejos Directivos Escolares CDE.

En línea con el texto, el objetivo de esta investigación es conocer el tipo de liderazgo que se encuentra en los institutos, objeto de estudio, recordando que hay diferentes formas de llevar la dirección, así por ejemplo se encuentra el liderazgo *laissez faire*, “este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas” (Pacsi, 2014, pág. 20), siendo así que, se podrá adentrar a las realidades de la institución y a través de los instrumentos de investigación determinar el liderazgo que al instituto corresponde.

En este estudio se ha trabajado con dos instituciones del departamento de Cuscatlán, de carácter público: El Instituto Nacional Walter Thilo Deininger, su directora cuenta con título de Profesora en Ciencias Naturales, Licenciada en Ciencias de la Educación y Máster en Administración de la Educación, con una planta docente de 43 personas en servicio (docentes de planta, horas clase MINED y horas clase CDE), alberga escolares provenientes del sector urbano y rural, su población pasa de los mil estudiantes, está ubicada en la cabecera departamental, hace uso de procesos de admisión por la alta demanda de jóvenes con intención de estudiar bachillerato, ofrece una gama de seis especialidades (General, Técnico Administrativo Contable, Electrotecnia, Arquitectura, Salud, Lácteos y Cárnicos); por otro lado, el Instituto Nacional “Tenancingo” cuenta con un director, titulado como Profesor en Estudios Sociales, su planta docente es de 9 personas, y cuenta con una población de 90 estudiantes que provienen del área rural, está ubicado en el municipio de

Tenancingo, no aplica procesos de admisión, por su baja demanda y su oferta académica es de 2 especialidades: Bachillerato General y Técnico Contable.

Para que los directores accedan al cargo se basan en el artículo 44 de la Ley de la Carrera Docente:

Art. 44- Para desempeñar el cargo de director en instituciones de Educación Parvularia, Básica, Media y Especial se requiere:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- a) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección. (MINEDUCYT, 2006, pág. 15)

Siguiendo el proceso de selección, para aspirar al cargo de director, se retoma el artículo 47, acápite primero de la Ley de la Carrera Docente (2006) “Para desempeñar cargos de director o subdirector en instituciones educativas de hasta tres profesores, se requiere ser Docente Nivel Dos como mínimo y haber sido seleccionado por los maestros del centro educativo” (pág. 16).

Reconociendo los estudios de este rubro, se puede rescatar una cantidad de libros, revistas y tesis que han puesto su mirada sobre estos componentes que sin duda son fundamentales para la formación de una mejor sociedad.

De allí que, al indagar en repositorios en la web, certificados, se ha podido identificar la existencia de estudios exploratorios afines a la temática en estudio, tal es el caso de ***“Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”***. Una tesis presentada por Dilma Zarate Ramírez en el año 2011 y que sin duda tendrá relevancia durante este estudio, ya que se basa en la contribución a las organizaciones de las Instituciones Educativas al desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, que el esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógica con los alumnos y al clima institucional” (Zarate, 2011).

Además, en Tarragona, provincia de España se desarrolló en el 2015 una tesis doctoral a cargo de Marta Camarero Figuerola, que lleva por nombre ***“Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona***, documento

en el que se analiza el ejercicio de la dirección escolar en referencia al perfil competencial y profesional de los directores en ejercicio; además de las tareas y funciones que realmente desarrollan, lo cual es el punto de interés en este estudio y además toma en cuenta la satisfacción en relación a su cargo y sus necesidades para un óptimo liderazgo (Camarero, 2015).

Así también se cuenta con el respaldo de la tesis que lleva por título: ***“la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, año 2018”***, estudio que se llevó a cabo por Nelson Ismael Jiménez Jiménez, Karla Bettina Magaña De López, María Del Tránsito Murga Galiano, Rolando Arturo Rosales Ortiz, Claudia Beatriz Tobar Dueñas, tesis que basa sus impresiones en ***“la influencia del liderazgo del director en la efectividad del desarrollo del área pedagógica, observando de esta manera, que su papel no está enfocado solo en el trabajo administrativo”*** (Jiménez, 2018).

Tomando en consideración los estudios mencionados, se cuenta con los trabajos de diferentes revistas, la primera de ellas: ***“Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno”***, revista cargo de Mario Uribe Briceño en el año 2010, esta contiene información de interés sobre las practicas claves de un liderazgo efectivo y su efecto en los resultados de los estudiantes, buenas prácticas de gestión y desarrollo de competencias directivas, competencias conductuales, perfil y organización escolar del director. (Briceño, 2010), datos que aportaran mucha información esta investigación.

Finalmente, se cuenta con la información que provee la revista: ***“Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar”***, presentado por Jorge Miras Teruel y Jorge Longás Mayayo en el año 2020, la cual contiene información sobre ***“tres condicionantes que amenazan el papel de la función directiva en los centros: a) los mecanismos de mejora del aprendizaje quedan en situación de desventaja ante las cargas burocráticas, con lo que resulta difícil distinguir entre lo que se hace y lo que se debería hacer; b) la vía de acceso a la dirección se abre a personal no necesariamente cualificado para el ejercicio de la dirección pedagógica; y c) la carencia de un liderazgo pedagógico definido y orientado a la persona en toda su complejidad dificulta la puesta en marcha de mecanismos apropiados que faciliten la implantación de futuros modelos de innovación pedagógica”***. (Mayayo, 2020, pág. 25)

1.2. Definición o planteamiento del problema.

Para (Bolívar, 2015, pág. 8) “el liderazgo de la dirección escolar crecientemente ha puesto de manifiesto cómo tiene una alta incidencia en los resultados de aprendizaje, habiendo sido descrito por algunos como el factor más importante en las escuelas que se mueven y progresan” Al entrar en el contexto de las instituciones educativas resultará interesante el análisis de los diferentes procesos que conllevan a generar calidad educativa, por lo que se tomará en cuenta el apoyo del equipo de trabajo multidisciplinario que se aloja en el sitio, se identificarán capacidades y competencias del recurso humano, se verificará con qué tipo de liderazgo cuenta la institución y si se cuenta con maestros comprometidos con los cambios positivos, en el sistema educativo salvadoreño existe una diversidad de factores que acrecientan o disminuyen la intensidad de trabajo y es lo que a través de este estudio se estará denotando, ya que en última instancia incidirán en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Las pruebas nacionales, como por ejemplo la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES), sustituida en el 2020 por la prueba AVANZO, “es una herramienta que los bachilleres a nivel nacional completarán para evaluar sus habilidades y conocimientos en Matemática, Estudios Sociales y Cívica, Ciencias Naturales, Lenguaje y Literatura e Inglés. Además, permitirá comprender su estado socioemocional, brindando información sobre sus intereses vocacionales y competencias laborales” (MINEDUCYT, 2023), los resultados de esta prueba cada año dejan en tela de juicio y hasta ponen en duda el trabajo que desarrollan las instituciones, entonces ¿en dónde estará el problema? Se pondrá en esta oportunidad la mira sobre dos figuras indispensables: docentes y directores, su papel preponderante lleva a cabo esfuerzos de una manera articulada para desarrollar los procesos de enseñanza aprendizaje, entonces, será que las instituciones están siendo dirigidas por buenos o por malos líderes ¿Es su papel desempeñado como corresponde en los centros escolares o pueden delegar funciones sin mayor preocupación?

De allí que en esta investigación serán objeto de estudio dos institutos nacionales responsables de la implementación de procesos educativos a nivel de educación media, en el departamento de Cuscatlán. A partir de los resultados de la investigación se podrá verificar con qué tipo de liderazgo se cuenta, si este abona al crecimiento profesional de las comunidades educativas o si aún hay mucho por hacer o formar, será acá donde estará en juego el papel que desempeña el director,

actuando en su calidad de “líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa” (MINEDUCYT, 2008, Pág. 8).

En definitiva, este estudio será relevante para la comunidad educativa en general, ya que se dará pauta a saber en qué áreas los gerentes educativos están desempeñando bien su rol y en que necesitan mejorar, sabiendo que a su personal docente les compete lo que reza el artículo 38 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente (2003).

“Art. 38.- Son atribuciones y obligaciones de los profesores de aula: a) Presentarse a la institución educativa quince minutos antes de iniciar sus labores y retirarse cuando hayan terminado sus responsabilidades (...) c) Asistir a los cursos de mejoramiento profesional como resultado de la evaluación de su desempeño o cuando las necesidades del servicio lo demanden; (...) e) Planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos; f) Elaborar material didáctico y practicar una metodología activa que favorezca el aprendizaje de los alumnos; h) Responsabilizarse de la seguridad de sus alumnos, tanto en el aula como cuando tuviere que asistir a excursiones, actos públicos y horas de salida de clases; i) Cooperar con el director, sub-director, los padres de familia y el consejo en la realización de actividades que tiendan a mejorar las condiciones de estudio de los alumnos; j) Mantener la armonía entre sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia; k) Cumplir los acuerdos tomados en Consejo de Profesores; l) Velar el cuidado de la infraestructura y mobiliario de la institución; y ll) Cuidar su presentación personal, en atención a su profesión”. (Pág. 11)

Por consiguiente, a través de este proceso, se podrá verificar cómo la planta docente desarrolla las funciones encomendadas por ley, si lo hace con ahínco y de la mejor manera, si planifica sus clases, si desarrolla sus jornadas de forma atractiva, motivadora e interesante para los estudiantes, si evalúa los procesos de forma diagnóstica, formativa y sumativa como lo establece la Normativa de evaluación: Evaluación Al Servicio de los Aprendizajes, del Ministerio de Educación.

El hecho de estudiar el liderazgo de las direcciones escolares y su incidencia en las practicas docentes tendrá un impacto a nivel social, ya que se recogerá insumos para identificar de qué manera se puede mejorar estas prácticas. Con todo lo ya mencionado, hay que tener en cuenta que “si la escuela como institución es la unidad básica de análisis de la mejora educativa, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes”

(Bolívar, 2010, pág. 13), entonces es aquí donde se pondrá la mirada sobre directores y maestros, no culpar solo a uno o al otro por las falencias institucionales, sino más bien, aquí se debe trabajar por encontrar la panacea a los problemas educativos que se puedan encontrar a través de los hallazgos del estudio de campo.

Es preciso recordar que “la participación en la organización escolar es una responsabilidad compartida por los miembros de la comunidad, quienes deben trabajar en equipo aportando sus mejores capacidades y talentos para el logro de los objetivos institucionales” (MINEDUCYT, 2008, pág. 7). Lo anterior supone que en las instituciones educativas se requiere el apoyo de la comunidad educativa en general, no esfuerzos individuales, es por lo mismo que se rescatan “los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas” (MINEDUCYT, 2008, pág. 18).

Entonces mucho hay por hacer, mucha información por recoger, revisar parte del sistema educativo para ver las realidades los líderes y de los docentes, saber quién está promoviendo su buen desempeño y quienes están entorpeciendo las buenas prácticas, quienes quieren y hacen lo mejor en su trabajo, si son los líderes buenos o saber que les falta mejorar, si están incidiendo de forma positiva o negativa en la calidad de maestros con los que se cuenta en los centros de formación escolar. Es por esto y más que se llega a la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué significado han construido los docentes respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo” durante el tercer trimestre 2023?

1.3. Objetivos de investigación

General:

Develar los significados que han construido los docentes respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo” durante el tercer trimestre 2023.

Específicos:

- ❖ Comprender el tipo de liderazgo institucional que desarrollan los directores desde el punto de vista docente de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo” durante el tercer trimestre 2023.
- ❖ Interpretar las valoraciones que realizan los docentes respecto a su perfil profesional en relación a la influencia que el director ejerce sobre ellos en los Institutos Nacionales: “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”, año 2023.

1.4. Supuestos de investigación:

En este apartado se expresan los supuestos que a través de la investigación se piensa construir con los participantes:

Los significados que han construido los docentes respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo” son los siguientes: El director lleva a cabo las actividades que le corresponden a un líder comprometido con su comunidad educativa, su trabajo tiene incidencia en el desempeño de los docentes, en sus deseos de formación, les motiva a llevar a cabo procesos propositivos y de mejora de la calidad educativa, su imagen como líder inspira como ejemplo.

Específicos:

- ❖ El tipo de liderazgo institucional que desarrollan los directores desde el punto de vista docente de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo” se yuxtapone a diferentes corrientes de pensamientos, por un lado permite la participación y democracia en los cuerpos docentes y además fomenta los procesos de mejora y por otro en alguna medida habrá gerentes que deleguen actividades a sus subalternos.
- ❖ Las valoraciones que realizan los docentes respecto a sus perfil profesional de los Institutos Nacionales: “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”, año 2023 y se basan en la experiencia y la formación académica que han adquirido a través de la influencia de sus directores.

1.5. Justificación del estudio:

Estudiar el proceder y liderazgo de los dirigentes institucionales en el ámbito pedagógico administrativo en los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” e Instituto Nacional “Tenancingo” ha sido necesario ya que ha permitido reconocer cuales son las representaciones que tienen los docentes respecto a los roles y funciones de los directores. En este sentido, la relevancia social se podrá evidenciar desde tres enfoques: institucional, local y nacional. A nivel institucional permitirá comprender las opiniones que tienen los subalternos sobre el tipo de liderazgo que desarrollan los directores, si es transformacional, democrático, transaccional, autoritario, distribuido, o laissez faire y como estos tienen una implicación en el desenvolvimiento y trabajo que desarrollan los equipos docentes, además de que se podrá sensibilizar a estos para que puedan mejorar sus praxis profesionales; a nivel local, podrá verse como los gerentes se involucran y comprometen con los procesos que aportan a la mejora de la calidad educativa y en qué medida toman en cuenta la labor desarrollada por la comunidad educativa en general; a nivel nacional, es importante conocer ese perfil y tipo de liderazgo de los directores, puesto que son quienes van a la cabeza de los procesos educativos y podrá denotarse si se cuenta con líderes que están aportando a la formación de nuevas generaciones o están relegando sus funciones sin mayor compromiso.

En el mismo orden de ideas, se ha optado por el estudio de esta problemática, por las razones siguientes: conocer las actividades que desarrollan los directores, saber la manera en que desarrollan sus prácticas, entender la forma en que estos enriquecen su liderazgo, conocer porque accedieron al cargo, cuáles son sus motivaciones, además de esto porque se quiere descubrir cuales son las opiniones que tienen los docentes sobre el trabajo que ejerce el líder institucional y de qué forma esto tiene implicación en el trabajo que llevan a cabo en las instituciones.

De igual manera, esta investigación será factible porque se cuenta con los permisos correspondientes, de cada uno de los líderes institucionales, así mismo hay apertura por parte de docentes y directivos para mencionar información requerida para este estudio, cabe mencionar que las instituciones objeto de estudio se encuentran al alcance y dentro del departamento de vivienda de la investigadora.

Además, el estudio es pertinente porque está configurado en el factor social que corresponde al ámbito educativo, teniendo como participantes principales a los directores y a los docentes. La conveniencia del estudio se sustenta en develar las interpretaciones que hacen los docentes de las practicas administrativo-pedagógicas que tienen los directores en beneficio de sus instituciones educativas.

A su vez, el estudio será útil para elaborar un plan de acción que fomente el pleno desenvolvimiento de los actores educativos, en este caso de directivos y maestros y porque no decirlo, la propuesta de mejora estará enfocada en optimizar los procesos académicos, para contar con una verdadera oferta educativa (entendida en este caso, como la posibilidad de contar con el recurso humano idóneo en las diferentes disciplinas de formación para el área de bachillerato) en el sector público, claro que hay situaciones que son meramente voluntarias, el rol que ahora se tuvo como investigador ha sido develar las dificultades que están afectando el proceder de las comunidades de aprendizaje y ofrecer de alguna forma las posibles soluciones, lo que puede permitir seguir profundizando el tema con otras investigaciones.

En definitiva, esta investigación se ha hecho dentro del contexto, siendo así, un estudio interesante el hecho de estar dentro del escenario, pues se ha conocido de primera mano cómo se encuentra la situación educativa a la fecha, sobre todo en cuanto al accionar de los tomadores de decisiones y claro, sus equipos docentes, por lo que es necesario aplicar este estudio ya que “implica la visión dialéctica entre la investigación y la acción, de modo que ambos procesos quedan integrados y complementados a través de fases cíclicas que proponen planificar, actuar, observar y reflexionar” (Morgan, 2017, pág. 35).

1.6. Alcances y limitaciones del estudio:

1.6.1. Alcances

Para este estudio, se contó con la disposición y permisos de los institutos nacionales: Walter Thilo Deininger y Tenancingo, los cuales se ubican en el mismo departamento de Cuscatlán, se tomó en cuenta el año académico 2023, en su tercer trimestre, en donde se develará la interpretación social que hacen los docentes respecto al perfil profesional, competencias y habilidades de los directores, así como también se hará un esfuerzo por comprender el tipo de liderazgo institucional que

desarrollan los directores además se ha buscado interpretar las valoraciones que realizan los docentes respecto al perfil profesional de los gerentes educativos, en este sentido se tenía como propósito comprender los significados que han creado los profesores sobre el trabajo de sus jefes inmediatos, partiendo de la convivencia que llevan a cabo en el día a día.

1.6.2. Limitaciones

En el departamento de Cuscatlán hay ocho institutos nacionales, de los cuales seis no participarán en el estudio, quedando fuera de participación: Instituto Nacional “Suchitoto”, Instituto Nacional “San José Guayabal”, Instituto Nacional “San Rafael Cedros”, Instituto Nacional “San Pedro Perulapán”, Instituto Nacional “El Rosario” e Instituto Nacional “San Oscar Arnulfo Romero”, en primer lugar por ubicación, pues representa una distancia significativa para el investigador, en segundo lugar por la disposición de los directores. Además, una limitante que tiene peso en este proceso es el tiempo, puesto que muchos docentes y directivos en algún momento no coincidirán en las instituciones debido a sus múltiples obligaciones, así mismo, otra limitante es la lejanía que existe entre los institutos objeto de estudio.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Liderazgo de la dirección escolar institucional.

Estudiar la forma en que los directivos desempeñan su rol en las instituciones representa un reto, sobre todo porque en la praxis educativa es un ir y venir de situaciones que aquejan el sistema, sin embargo, en este apartado se estará dando relevancia al trabajo incansable que desarrollan los tomadores de decisiones, recordando que “la capacidad de liderazgo siempre es el tope de la eficacia personal y dentro de una organización si el liderazgo es fuerte, el tope es alto. Pero si no lo es, entonces la organización está limitada” (Maxwell, 2007, pág. 10), por consiguiente, “si el gerente educativo no hace su labor como corresponde, al término de su periodo como director bien puede ser cambiado o continuar, según el criterio del Consejo de Maestros”. (Urquilla, 2023) Es así, como se estará haciendo en adelante, una acotación de las características que debe presentar un líder en su día a día laboral y profesional.

Para continuar, se retomará una corriente de liderazgo que en los últimos años ha estado en boga, “el liderazgo transformacional actualmente se está constituyendo en un referente de la calidad de la administración de las instituciones educativas” (Serrano, 2022, pág. 260), respaldando el trabajo de quienes están al frente de los centros educativos, entendiéndose este tipo de liderazgo como una nueva manera de ver al gerente educativo, con mayor compromiso, que hace una búsqueda continua de la armonía en su equipo de trabajo, de forma que la institución este enfocada en la transformación para el alcance, en este caso, de mejores resultados educativos.

En línea con el párrafo anterior, es importante darle realce y su verdadero valor a la figura gerencial, “porque el directivo debe ser quien planifique y dinamice su gestión, integrando a toda la comunidad, para generar el trabajo colaborativo” (Serrano, 2022, pág. 261), desde el punto de vista de esta nueva corriente, el líder debe provocar la unión y la sinergia en sus equipos de trabajo, para llevar a las organizaciones a un feliz término.

2.1.1. Roles y funciones de los gerentes educativos desde el liderazgo transformacional.

Para dar consistencia al estudio, es preciso hacer notar el trabajo de los directores y la cantidad de procesos administrativos a resolver, “actualmente **el rol del director es multifacético**

(por la diversidad de funciones) y **ambiguo** (por las responsabilidades y retos que están en constante evolución) (García- Carreño & Olmo, 2013, como se citó en (Figuerola, 2015, pág. 3) son tantas las actividades que a este cargo corresponde, que el tiempo es apremiante cuando de llevarlas a cabo se trata.

En este sentido, son diversas las funciones que se deben cumplir en las instituciones educativas, con relación a los diferentes estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y líderes que forman parte de la comunidad educativa. De allí que, “el director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa” (MINEDUCYT, 2008, pág. 18), con base al liderazgo transformacional, la persona que está al frente de las instituciones también debe cumplir con más funciones; pues este “debe promover objetivos comprometidos con la acción y el desarrollo de su entorno, porque su responsabilidad es tan intensa, porque es quien orienta y guía la estabilidad de un eficiente servicio educativo” (Serrano, 2022, pág. 261), siendo así, que un personaje que esté al frente de las instituciones, tiene diferentes funciones que cumplir.

Bajo este contexto, los directores de los institutos nacionales que imparten educación media no dedican su tiempo únicamente a la tarea administrativa, sino también al área pedagógica y en el entramado de tareas que deben cumplir están:

“Planificar las actividades anuales, elaborar los proyectos estratégicos, planes operativos anuales y manuales de funciones, asistir a reuniones y convocatorias del MINEDUCYT, atender la entrega de alimentos, gestionar telas para el diseño de uniformes (para el caso de la población objeto de estudio que es de carácter público), gestionar la compra de zapatos, liderar los órganos administrativos como el Consejo Directivo Escolar, Consejo de Maestros, Consejo de Alumnos, Comité Pedagógico, de Evaluación y Gestión” (Urquilla, 2023)

Por lo anterior, se entiende que el director/a como gerente del centro educativo es el principal responsable de dirigir la organización escolar y debe procurar que todos los esfuerzos y recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo estén orientados hacia el logro de

los resultados programados en el PEI y PEA en cantidad, calidad y tiempo. (MINEDUCYT, 2008, pág. 7), visto desde la práctica, son muchas las actividades que llevan a cabo, desde la teoría, el liderazgo transformacional “le da sentido a una nueva estrategia de administración educativa, en donde no solamente el directivo va a promover el desarrollo institucional, su gestión involucra a todos los actores educativos para que conjuntamente busquen generar un ambiente armónico de colaboración” (Serrano, 2022, pág. 261), un líder siempre va en búsqueda de mover a todo su equipo, con esmero y la convicción de que se puedan alcanzar los propósitos institucionales que van en la búsqueda de calidad educativa. Por consiguiente, no se puede hacer mucho de forma individual, siempre es necesario tomar en cuenta que, en una institución cada miembro cumple un rol y función que al integrarse hace caminar al aparato institucional.

En consecuencia, a lo anterior, el “director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar”. (MINEDUCYT, 2008, pág. 8), como parte de las funciones más importantes del gerente educativo se encuentra el propiciar ambientes de convivencia con la comunidad educativa, por lo que debe siempre dar prioridad y seguimiento a las diferentes problemáticas que pudiesen estar afectando en los centros educativos, y en lo posible buscarle soluciones reales.

Sin duda alguna, el trabajo de quienes están al frente de las instituciones cuentan con una diversidad de responsabilidades. Es por eso que “la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes” (MINEDUCYT, 2008, pág. 6). De allí que, a los directores les corresponde la función de gestionar o al menos motivar a sus equipos docentes para que se mantengan en constante formación y que esto abone al fomento de la calidad educativa.

Además, el tomador de decisión se encarga de gestionar el currículo, una actividad que conlleva “el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio” (MINEDUCYT, 2008, pág. 12). Siendo esta una necesidad reciproca, el verificar las planificaciones de los docentes, que sirven para conocer el proceder de los maestros en el aula y para reorientar aquellas prácticas que necesiten el respaldo y conocimiento de los dirigentes, de la misma forma, esta práctica es importante, tanto para fortalecer la práctica docente como “para que fortalezca y ayude a planificar el trabajo directivo en el proceso educativo aplicando una reingeniería educativa y social de la escuela y que aunando

esfuerzos con la comunidad educativa encuentren el derrotero del cambio en la enseñanza y el aprendizaje de los docentes y estudiantes”. (Campo, 2021, pág. 80). Desde el punto de vista transformacional, los líderes deben tomar en cuenta que los procesos de planificación son recíprocos, en el sentido en que tanto soporte puede darle a un docente en su praxis, como recibir observaciones para mejorar su proceder y que al final el beneficio sea para la comunidad educativa en general.

En el mismo orden de ideas, es al director, a quien le corresponde “acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño”. (MINEDUCYT, 2008, pág. 5). Por lo ya mencionado, se convierte en una responsabilidad directa, dar seguimiento y monitoreo al trabajo de los equipos docentes, no con el ánimo de fiscalizar, sino con el objetivo de promover la mejora en sus procesos de enseñanza aprendizaje.

Finalmente delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas (MINEDUCYT, 2008, pág. 15). Saber distribuir de acuerdo a las potencialidades del recurso humano disponible es una de las responsabilidades que corresponden al director y que pueden marcar el éxito de sus actividades en las instituciones educativas.

2.1.2. Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido.

No cabe duda de que llevar la dirección de una institución educativa es un cargo que requiere habilidades y competencias ya que el gerente educativo es “el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales”. (MINEDUCYT, 2008, pág. 10), su labor es una actividad de constantes retos que implican planificar, organizar, dar seguimiento y monitoreo y controlar su institución.

Desde el punto de vista del director como evaluador, se puede afirmar que, “reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora

en la formación docente” (MINEDUCYT, 2008, pág. 11); debe contar con la capacidad de hacer valoraciones sobre lo que está ocurriendo en su comunidad educativa, como se desempeñan los docentes, los comités, los consejos y los diferentes organismos de la institución, por lo que debe recabar siempre información suficiente, verídica y confiable que no dé lugar a la incertidumbre, recordando que la evaluación no es más que un proceso que permite identificar las situaciones problemáticas para tomar decisiones sobre ellas.

Hay dos actividades inherentes al cargo, que es necesario se reconozcan y se diferencien: Mientras que “*administrar*” es cumplir con las responsabilidades del cargo directivo, “*liderar*” es orientar, influir en la acción u opinión (Meza, 2014) como se citó en (Figuerola, 2015, pág. 47), es evidente que los directores deben ser capaces de administrar, es decir, llevar a cabo un sin fin de tareas que implican planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar todo lo que en las instituciones ocurre; más allá de eso deben tener desarrollada la capacidad de liderar, “el liderazgo compartido es la manera más realista y eficaz de hacer frente a los retos de la actualidad y resolver las necesidades educativas y sociales del entorno del centro” (Figuerola, 2015, pág. 50) en todo el sentido de la palabra, no se debe solo dar órdenes, sino se debe ser ejemplar, guiar al equipo de trabajo, compartir las actividades, compartir decisiones, tener la capacidad de influir positivamente en el quehacer de los docentes.

En el mismo orden de ideas, es preciso que tenga competencias en pedagogía, ya que debe orientar a los docentes en sus prácticas a partir de la observación y supervisión constante del trabajo, debe saber que estrategias se pueden aplicar para que se alcancen los indicadores de logros, proponer en caso sea necesario, los recursos didácticos que pudiesen ser útiles, además en cuanto a la organización, debe contar con la disciplina suficiente para organizar en primer lugar su trabajo, los diferentes organismos y al personal que con comparte la responsabilidad institucional.

Para ser director en el sistema educativo salvadoreño, de carácter público, no es necesario tener una edad mínima o máxima, sin embargo, si se requiere experiencia y contar con características demandantes al cargo, así como lo plantea la Ley de la Carrera Docente, en el artículo 44: a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo; b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente; c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley; d) Ser de moralidad y competencia notorias; y, e) No haber sido sancionado por faltas graves o

muy graves durante los últimos cinco años a la elección (MINEDUCYT, 2006, pág. 20) Por consiguiente, quienes optan al cargo, deben cumplir con un perfil, donde además “se debe estar en constante formación para hacer uso de las computadoras y las plataformas que el Ministerio de Educación ha facilitado” (Urquilla, 2023) ya que son útiles para el manejo de las situaciones que se afrontan en el diario vivir educativo, sobre todo en estos tiempos, donde la tecnología ha tenido mucho injerencia en el ámbito educativo como lo mencionaba en la entrevista uno de los directores.

Otra de las competencias necesarias para el cargo es la capacidad de resolver problemas, pues el dirigente “guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto a su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales”. (MINEDUCYT, 2008, pág. 10), el director debe ser consciente y tomar una actitud de mediador, en las situaciones de conflicto, debe animar a su planta docente a hacer cada día su trabajo de la mejor manera, incentivar a mantener la armonía y el respeto entre su equipo de trabajo, porque es el director quien “promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo”. (MINEDUCYT, 2008, pág. 9), todas las acciones desarrolladas, son con el fin último de lograr el alcance de objetivos institucionales.

Por todo lo ya mencionado, y de acuerdo con Delgado D. (2021) el perfil del director salvadoreño debe cumplir con “conocimientos básicos en: a. gestión educativa, b. leyes y normativas educativas, c. gestión de personal, d. gestión de alianzas, e. planificación educativa, f. formulación de proyectos educativos”, lo que le permitirá desenvolverse de forma integral en su campo de acción, tomando en cuenta que su posición implica muchos retos de gestión, legales, planificación y de propuestas de mejora.

En el mismo orden de ideas, el director debe contar con la habilidad para: “a. organizar y dirigir equipos de trabajo, b. gestión de alianzas con la comunidad, c. gestión de recursos del centro educativo, d. habilidad comunicativa, e. toma de decisiones basadas en hechos” (Delgado, 2021, pág. 110). Como se puede denotar, el director debe contar con habilidades desarrolladas para defender su trabajo, debe ser un gestor activo, con una comunicación efectiva con su equipo de trabajo y que tenga la capacidad de tomar decisiones en miras de la mejora de sus instituciones y comunidad educativa en general.

De igual manera, el director deber contar con rasgos de personalidad: “a. honesto(a), b. confiable, c. honradez notoria, d. empático(a), e. proactivo, f. propositivo, g. democrático(a), h.

justo (a), i. transparente, j. orientación a resultados, k. orientación a la calidad” (Delgado, 2021, pág. 111). En definitiva, hacer una descripción del perfil directivo, conlleva un entramado de características y rasgos personales y profesionales.

2.1.3. Estilos de liderazgo directivo.

Liderazgo se define como la “capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo” (Zarate, 2011, pág. 8), los gerentes institucionales cuentan con liderazgo, puesto que siempre influyen de una u otra forma en el comportamiento en sus subalternos, haciendo referencia a los cuerpos docentes, los directores son los encargados de hacer rendir a su equipo, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades.

Dentro de las instituciones educativas “la autoridad que tiene el líder de una organización no se mide por el tipo de poder que ejerce sobre los miembros de la misma, sino que se mide con base en su capacidad de hacer que los otros realicen acciones convencidos del objetivo que quieren lograr” (Ferreira, 2021, pág. 4), ser líder no implica solo dar órdenes, sino ser el ejemplo y tener la posibilidad que los subordinados lleven a cabo acciones no solo por obligación, sino porque se sienten comprometidos con el logro de objetivos en común, a continuación se hará un desglose de los diferentes tipos de liderazgo existentes dentro de las instituciones educativas.

Un aspecto a tomar en cuenta es que “lo fundamental es que el líder sea capaz de reconocer tanto sus fortalezas como sus aspectos más débiles; asimismo, debe formar equipos de trabajo con otras personas que lo ayuden a complementar las primeras, y a compensar los aspectos que requiere desarrollar” (Oscar Maureira, 2014, pág. 141), los dirigentes no son personajes idealizados, también cuentan con debilidades, siempre es necesario que hagan una autoevaluación para determinar cuáles podrían ser las áreas de mejora y proyectarse a futuro como puede mejorar su praxis en el cargo y las funciones que le corresponden.

Antes de mencionar cada uno de los tipos de liderazgo existentes, hay que tener claro que “cuando el estilo de liderazgo que ejerce el director no va de acuerdo a las exigencias que se requieren en un mundo globalizado, se evidencia una institución educativa sin visión, con un bajo

nivel de desempeño docente” (Jiménez, et al, 2018, pág. 22) siendo así que, es preciso que el director ejerza un tipo de liderazgo que impulse a mejorar las prácticas en pro de la calidad educativa, por lo que es imprescindible conocer los tipos de liderazgo que tienen las instituciones, según Fernández (2005) como se citó en (Cochachi, 2012, pág. 20) “llama estilo de liderazgo al comportamiento habitual que sigue el líder cuando trata con los subordinados” entonces, es aquí donde se hará una definición de los diferentes estilos de líderes existentes, de acuerdo a su trato con quienes están a su cargo o mejor conocido como su equipo de trabajo.

Siguiendo la línea del párrafo anterior, es importante denotar que el liderazgo debe tener la capacidad de ver más allá, siempre estar presto al futuro, en otras palabras convertirse en un “liderazgo visionario: para poder establecer objetivos y metas junto a su equipo de trabajo, este desarrolla sus habilidades en función de cumplir lo que se desea a corto, mediano o largo plazo, motivando e inspirando a las personas para su crecimiento personal y profesional” (Cuevas, 2024), la idea es que la persona siempre vaya a la vanguardia, previendo lo que pueda ocurrir, presto a los cambios que se puedan dar en su paso por las instituciones que tienen a cargo.

Tabla 1 Características de los estilos de liderazgo

Autoritario	Democrático	Laissez faire	Transaccional	Distribuido	Transformacional
Liderazgo unidireccional Poder y toma de decisiones concentrados en el líder	Colaboración y participación de los miembros del grupo	No ejerce su función, no se responsabiliza del grupo	Proceso de intercambio entre líder y seguidores Premio o castigo en función del rendimiento. Compuesto de dos factores: recompensas y contingentes y Dirección por excepción	Participativo y colegiado Otorga poder, autonomía y responsabilidad a sus colaboradores	Participativo, confianza en las personas, comunicación interpersonal, criterios de actuación basados en la ética y principios morales. Líderes actúan como agentes de cambio en la organización

Fuente: tomado de Ferreira, R. (2021) El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos.

2.2. Criterios de calidad en el desempeño docente

Hacer referencia a un docente, es contar con un entramado de características de un ser integral, con actitudes y aptitudes acordes a su profesión, por ello es necesario ver el perfil con el que debería contar, su apoyo en la gestión institucional y una parte necesaria de abordar en los criterios de calidad docente es la ética que sin duda da pauta prácticas adecuadas en las instituciones educativas.

2.2.1. Perfil del docente en educación media

Son muchas las características y competencias con las que debe contar un docente, desde el punto de vista de la ética “del profesional en docencia se exige prontitud, solicitud, empeño, búsqueda, creatividad, apego a las normas, horizontalidad en el trato, comunicación intersubjetiva, dialógica, competencia pedagógico–didáctica” (Artavia, 2011, pág. 21), al ser puestas en práctica por los profesionales en educación, los convierten en personas integrales y comprometidos con los procesos formativos.

Así también, se debe tener claridad en que “el docente como mediador debe estar dotado de cualidades personales y profesionales que faciliten la conducción del proceso académico, adaptadas a las exigencias del momento, tener habilidades en cuanto, manejo de técnicas, instrumentos, recursos, estrategias, métodos entre otras herramientas didácticas, encargadas de llevarlo a responder con éxito el reto de una verdadera calidad educativa” (Rondón, 2024, pág. 4) en todo caso, el perfil docente exige muchas cualidades que lo llevan a desarrollar mejor sus actividades con los estudiantes.

Para entrar de lleno al perfil con el que debe contar el docente de educación media, se ha tomado en cuenta las 8 competencias y atributos planteados por la Secretaría de Educación Pública de México, en adelante SEP, tomando en cuenta que este es un documento oficial perteneciente a la educación pública de México, el cual es aplicable al contexto salvadoreño, por supuesto adecuándola a las realidades observables en el sistema educativo del país, por tanto, según SEP (2023): **“Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional”** Los docentes hacen estudios reflexivos sobre su conocimiento e investiga en que tiempo y lugar puede acceder a formaciones para la construcción de nuevo conocimiento.

Según la Secretaría de Educación Pública (2023) el docente “incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de enseñanza y de aprendizaje”. Así mismo los docentes hacen autoevaluaciones sobre sus conocimientos y ven la necesidad de adquirir nuevas competencias, también toman ventaja de las experiencias de otros profesores y de igual manera ayuda a impulsarlos. Finalmente se destaca que un maestro de alto perfil “se mantiene actualizado en el uso de la tecnología de la información y la comunicación” (pág. 2).

Es preciso tener claro que “el profesional establece un compromiso consigo mismo y con el grupo social. Un compromiso que implica la búsqueda constante de superación y excelencia en la labor por realizar; una constante actualización de los conocimientos y una dignificación permanente de su práctica. En el buen ejercicio de su labor profesional hallará la autorrealización, pero también beneficiará de todos aquellos y aquellas que acudan a la prestación de sus servicios” (Artavia, 2011, pág. 25) la parte ética es muy importante para el desenvolvimiento docente, su compromiso es necesario para que no olvide que estar en formación constante trae consigo un beneficio doble y que a la larga viene a incidir directamente en la formación de la sociedad.

Siguiendo el contexto de párrafos anteriores, el docente **domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo**. En este sentido, un profesor debe tener pleno dominio de los temas y contenidos que imparte, no puede improvisar, debe demostrar que no es solamente una persona con conocimiento, sino que tiene la capacidad de lograr en sus estudiantes el aprendizaje significativo, también, toma en cuenta que los estudiantes ya cuentan con un bagaje de conocimientos previos. Además **planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios**” (SEP, 2023, pág. 2) al iniciar las clases, siempre toma en cuenta los conocimientos previos, para preparar sus estrategias, métodos y técnicas de enseñanza, se encarga de diseñar actividades como proyectos de investigación orientados al alcance de competencias por parte de los estudiantes, hace uso material didáctico acorde a las situaciones de aprendizaje y además contextualiza sus enseñanzas, en este sentido, no imparte clases alejado de su realidad, sino apegado a su entorno inmediato.

Otro tema que cabe mencionar es que lleva a la **práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional** el maestro tiene la capacidad de trasladar conocimiento de tal forma, que sus enseñanzas se pueden aplicar al diario vivir de los estudiantes, contextualiza los procesos académicos, además los recursos y materiales didácticos que utiliza son acordes a las condiciones de la institución y a las características particulares de los estudiantes, así también a través de las practicas educativas, impulsa a los estudiantes para que sientan motivación a seguirse preparando. El docente lleva a cabo su praxis profesionalmente, haciendo uso de bibliografía relevante y útil y finalmente dentro de esta competencia, el maestro “utiliza la tecnología de la información y la comunicación con una aplicación didáctica y estratégica en distintos ambientes de aprendizaje” (SEP, 2023, pág. 2). El maestro siempre debe estar a la vanguardia de lo que le exige su entorno inmediato, debe vivirse actualizando para prestar mejores servicios a su comunidad educativa, ya que “con el paso de los años, la escuela ha ido evolucionando y adaptándose a las necesidades del momento. El exclusivo cuaderno escolar ha sido substituido por los recursos tecnológicos y una gran diversidad de materiales didácticos” (Figuerola, 2015, pág. 15), son muchos los cambios vividos en las últimas décadas, pero un docente de alto perfil siempre encontrara la forma de ir alapar de los cambios de la sociedad.

Un componente de los criterios de calidad docentes es **evaluar los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo**: no ve la evaluación únicamente para poner una nota en un cuadro, sino como la posibilidad de verificar los aprendizajes de los estudiantes y poder retroalimentar sus procesos, comunicando a los escolares sus fortalezas y sus áreas de mejora, se encarga de establecer criterios y métodos de evaluación acordes a la condición de sus estudiantes, da pauta a la autoevaluación y coevaluación para dar consistencia a los procesos educativos, así también el profesor **construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo**, el docente pierde la imagen de centro de los procesos de enseñanza aprendizaje y toma mayor protagonismo el estudiante, entonces el profesor se convierte en un facilitador de espacios que impulsen la autonomía y el trabajo en equipo, les da la oportunidad de reflexionar, ser creativos, inventar, tomando ventaja de las virtudes de cada niño y niña inmerso en el proceso. Enfoca sus esfuerzos en fomentar la lectura y expresión de habilidades en los jóvenes.

No se puede olvidar que el docente **contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes**, ya no dedica sus esfuerzos únicamente a formar académicamente, sino más allá de eso, fomenta la adquisición de competencias que involucren la parte de ética y valores de los estudiantes en su práctica diaria, los motiva a practicar el respeto en todo sentido, en las creencias, los valores y la actuación de sus grupos de pares, promueve el dialogo para resolver diferentes problemas, da pauta a la participación de los estudiantes en la creación de normas de convivencia, enseña a defender el medioambiente y retomar estilos de vida saludable y promueve la integración a diferentes actividades artísticas, culturales y deportivas y algo que tiene mucho peso, es el hecho de **participar en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional** (SEP, 2023, pág. 2) el docente, dedica sus esfuerzos no solo en los procesos de enseñanza aprendizaje, sino como un profesional integral, apoya las actividades del director para llevar a cabo una buena gestión del centro educativo, participa en la creación de proyectos, y en la toma de decisiones importantes para el centro, se involucra en la resolución de conflictos y se involucra en comunidades de aprendizaje para mejorar su praxis en el aula.

2.2.2. Ética profesional docente

Para dar inicio a este apartado es preciso tomar en cuenta la definición del término “etimológicamente la ética dimana del término griego ethos que significa costumbre, o lugar donde mora el ser humano (Artavia, 2011, pág. 6), la ética es la que rige la conducta humana, desde los principios y valores de un ser integral, esta da la pauta para adoptar buenas costumbres, hacer lo que socialmente es correcto. Por lo mencionado, se hará una connotación en referencia específica al ámbito educativo:

En el caso concreto de la docencia, el compromiso profesional incluye la calidad de la enseñanza y lo que esta implica, a saber, la creatividad, el amor a la profesión, la franca oposición a la desidia mental y la mediocridad, esas son líneas fundamentales e ineludibles para un ejercicio profesional serio, responsable y humanista. (Artavia, 2011, pág. 3)

Desde la ética, es preciso que un docente muestre calidad en su desenvolvimiento, aquí se puede citar los criterios de calidad de un docente, su compromiso con la actividad educativa, su creatividad, asertividad y empeño en sus prácticas, el gusto por la lectura, ser un apoyo nato al

líder educativo, el apetito de formación constante y sobre todo un trato humanista, tacto y respeto a los compañeros, padres de familia, estudiantes y figuras de autoridad.

Se hará una connotación además con el Artículo 3 de la Ley de Ética Gubernamental, literal B “funcionario Público. Persona natural que presta temporal o permanentemente servicios dentro de la administración pública, con facultad para tomar decisiones dentro de las atribuciones de su cargo” (Tribunal de Ética Gubernamental El Salvador, 2006), en este caso, el estudio versa sobre funcionarios públicos, entonces es necesario tener clara la definición de los mismos, los profesores como funcionarios y prestadores de servicios públicos de carácter formativo, tienen muchas responsabilidades en sus diario laboral. Así como tienen responsabilidades, los docentes deben tener claras las leyes y reglamentos que norman su proceder, así en la Ley de Ética Gubernamental, literal f, se define; Corrupción. Es el abuso del cargo y de los bienes públicos, cometidos por servidor público, por acción u omisión, para la obtención de un beneficio económico o de otra índole, para sí o a favor de un tercero. (Tribunal de Ética Gubernamental El Salvador, 2006), en todo sentido, los docentes deben ser capaces de evitar caer en actos de corrupción, deben estar preparados y conocer cuáles son las faltas, informarse y omitir aquellas prácticas que hagan caer su figura de modelo, ejemplo y formador de generaciones; además el artículo 4 menciona los principios de ética pública; “b) Probidad Actuar con integridad, rectitud y honradez” (Tribunal de Ética Gubernamental El Salvador, 2006). El docente debe mostrarse solícito y en sus mejores términos con respeto, ser correcto, íntegro, que apoye las actividades que vayan en beneficio de su comunidad educativa, presto siempre a ayudar a sus figuras de autoridad, debe hacer una especie de complemento entre el director y su función, siempre con el fin último de obtener buenos resultados en las instituciones educativas.

Todo lo ya expuesto sobre la ley es claro, la figura de un formador no está exenta de las características éticamente correctas para una persona, “no puede haber humanización sin una perspectiva integral del sujeto, de ahí que, las instituciones educativas, no deben prescindir de su finalidad propia, cual es, la formación humanista. Educar, sin duda alguna, es humanizar. (Artavia, 2011, pág. 2), así el profesor, tanto dentro como fuera del aula, debe mostrarse siempre con el enfoque humanista, saber que está tratando con personas cargadas de sentimientos y valores que forjar, de alguna forma el maestro tiene en sus manos el futuro de las generaciones, pero no es la

idea ver solo el rol que este tiene con los estudiantes, sino también con sus líderes, con los directores institucionales, saber que debe respeto y obediencia en lo que corresponde a sus tareas.

Además, “El y la docente en el ejercicio de su práctica se convierte en modelo para los y las discentes, para sus colegas y para el cuerpo institucional del sitio en que labora” (Artavia, 2011, pág. 4), como ya se mencionaba en el párrafo anterior, al maestro corresponde ser figura ideal y de ayuda mutua, siempre constante en aprendizaje y constante en ayudar a los demás, evitando en todo lo posible caer en las faltas, que según ley existen para la carrera docente, por lo que es preciso que se conozca cuáles son las faltas menos graves, graves y muy graves, de forma tal que los docentes tengan la suficiente inteligencia emocional para tomar decisiones adecuadas y no caer en dilemas éticos, en la medida de lo posible.

Se iniciará por mencionar el Art. **54 de la Ley de la Carrera Docente (2006)**. - Son faltas menos graves:

- 1) Usar indebidamente los materiales didácticos y demás implementos o bienes destinados al servicio del centro educativo;
- 2) La negligencia e impuntualidad en el desempeño de sus labores;
- 3) Realizar cualquier clase de propaganda o actividad que entorpezca las labores docentes; y,
- 4) Fumar mientras imparte clases.

Puede denotarse claramente que el docente no debe incurrir en estas faltas, debe tener el cuidado de hacer uso del recurso didáctico como corresponde, por sobre todas las cosas, siempre debe ser puntual a sus labores, no debe promover situaciones que vengán a entorpecer los procesos y menos fumar en clases o frente a los estudiantes. Respecto al artículo 55 de la ley, hace mención sobre evitar perturbar el desarrollo normal de las clases, es muy importante citar los literales del 2 al 5 de este artículo, los cuales rezan de la siguiente manera:

“2) Desobedecer a sus superiores en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño laboral, 3) Proferir expresiones o cometer actos irrespetuosos en contra de sus superiores, compañeros de trabajo, educandos, padres de familia, dentro de los centros educativos y lugares de trabajo o fuera de éstos, cuando el

educador se encontrare en el ejercicio de sus funciones; 4) Negarse sin causa justificada a asistir a cursos de capacitación o especialización profesional; 5) Faltar a sus labores sin permiso de su superior sin causa justificada” (MINEDUCYT, 2006, pág. 10)

Al docente le corresponde atender las indicaciones dictadas por el director de la institución, por respeto y por jerarquía, claro que está en la obligación de cumplir siempre y cuando las labores estén relacionadas a su cargo y con incidencia positiva. Además, en este artículo, el docente no puede decir expresiones irrespetuosas a ningún miembro de la comunidad educativa, también se menciona que no puede negarse a asistir a las capacitaciones y formaciones a menos que haya una justificación y lo que menos debe hacer es faltar a sus jornadas laborales sin informar a sus superiores, justificando la ausencia.

También, se retomará el artículo 56 de la Ley de La Carrera Docente (2006), que hace alusión a las faltas muy graves, aquí se retomarán las que están en relación directa con el liderazgo de los directores y la implicación en los criterios de calidad docente:

“3) Cometer actos inmorales dentro de los centros educativos o lugares de trabajo o fuera de estos; 4) Ingerir bebidas embriagantes o usar drogas alucinógenas, estupefacientes o enervantes dentro de los centros educativos o en el lugar que el educador desempeñe sus labores o presentarse al desempeño de su cargo en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas; 5) Abandonar total o parcialmente sus labores durante la jornada de trabajo sin permiso de su superior o sin causa justificada”

Los literales aquí citados, son de primacía tomarlos en cuenta desde el rol docente, pues vienen a afectar el buen funcionamiento de las instituciones educativas y a dejar en tela de juicio el rol que cumple el director cuando no se respeta la ley y sus dictámenes.

Finalmente, cabe resaltar que “en todo profesional, pero en particular el que está involucrado en la docencia, los conocimientos o habilidades deben ir acompañados de una sólida formación ética que le permitan ponderar juiciosamente las implicaciones de sus acciones para consigo mismo y para con los demás” (Artavia, 2011, pág. 9), por tanto, un profesor, formador, docente, siempre debe ser conocedor de la ética, de sus principios, gozar de valores y sobre todo respetar las leyes, normativas e indicaciones que puedan emanarse de sus jefes inmediatos.

2.2.3. Participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua.

El desarrollo de los procesos académicos y extracurriculares de una institución educativa depende del grado de compromiso de quienes se encuentran inmersos en ellos, en este caso particular se estará haciendo énfasis en el rol que juega los docentes en la gestión educativa las instituciones. Es por ello que “se organizan anualmente asignando los grados, secciones para atender a los estudiantes, a esta acción se le llama organización de la planta docente” (MINEDUCYT, 2008, pág. 10), parte de la gestión que se lleva a cabo en los centros escolares es la distribución de funciones, por lo que se requiere que los docentes cuenten con las capacidades acordes a las asignaturas y grados que se les asigna. Más allá de esto, es al profesor a quien corresponde la tarea de apoyar en las acciones que se llevan a cabo para que el centro escolar lleve a cabo la función que le ha encomendado la sociedad: siendo esta la posibilidad de formar nuevas generaciones.

En las instituciones educativas se cuenta con diferentes organismos, dictados por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología MINEDUCYT y por leyes y normativas dictadas por el órgano legislativo de El Salvador, por lo que “con el propósito de participar en la gestión escolar, los docentes se organizan en el Consejo de Profesores al inicio de cada año” (MINEDUCYT, 2008, pág. 11), siendo así, que los profesores toman rol protagónico en el desarrollo de actividades, a través de la toma de decisiones en consenso con sus grupos homólogos. Hay que tomar en cuenta que el grado de participación de los docentes en las actividades académicas y procesos de toma de decisión, dependen en gran medida de la apertura que tenga el líder institucional, ejemplo de ello son “los acuerdos pedagógicos tomados por los docentes determinarán el tipo de recursos que se adquirirán en el centro educativo: el tipo de mobiliario en las aulas, el material de manipulación, experimentación, observación, investigación bibliográfica, etc”. (MINEDUCYT, 2008, pág. 19), en temas de gestión, siempre es necesaria la voz del maestro, es de tener claro que sus aportes siempre serán necesarios y oportunos para el alcance de los objetivos institucionales.

Si bien es cierto, “el desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula” (MINEDUCYT, 2008, pág. 17) no se debe dejar encasillada su función, debe verse su espíritu de servicio y apoyo a la dirección institucional en el desarrollo de tantas actividades extracurriculares que durante el año lectivo se llevan a cabo.

CAPITULO III METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente estudio se ha aplicado una investigación de “tipo cualitativa” (Sampieri R. H., 2014, pág. 358), se hará un estudio a profundidad sobre las principales características del liderazgo directivo, desde los objetivos que se han planteado, se buscaría develar, interpretar y comprender las realidades respecto al liderazgo del director y su implicación en los criterios de calidad docente, de esta manera, como investigadora, se estará narrando e interpretando los significados que los docentes tienen respecto al desenvolvimiento de sus dirigentes. Para llevar a cabo este estudio, se tomó en cuenta los siguientes procesos:

1. Elaboración de planteamiento del problema, en donde se definirá la situación problemática, los alcances, los objetivos, la justificación y sus limitaciones.
2. A su vez, se estuvo construyendo el marco teórico, que dio una premisa y fundamentación a la investigación.
3. Se recabó la información de las instituciones en estudio, lo que permitió hacer una interpretación de los significados que dan los equipos docentes al trabajo de sus líderes institucionales.
4. Se procedió a la creación de conclusiones y posteriormente se elaboró una propuesta de mejora, de acuerdo con los resultados que se alcancen al finalizar el estudio.

Siendo así que, el método que se aplico ha sido inductivo (Sampieri R. H., 2014, pág. 8), este proceso no ha sido lineal, será un proceso iterativo y recurrente que permitió enriquecer cada uno de los capítulos e insumos necesarios, fue de lo particular a lo general, se hizo una exploración con los objetos de estudio, así como descripciones precisas acordes al tema de investigación.

Además, el estudio ha sido de “tipo descriptivo” (Sampieri R. H., 2014, pág. 98), en esta investigación se ha buscado describir como se desenvuelve la figura del líder o gestor institucional.

Ahora bien, para llevar a cabo este proceso se ha tomado en cuenta la realidad y las necesidades latentes de investigación en educación, posterior a ello, se formularon preguntas y se hizo una interpretación de los significados que han construido los docentes respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo” durante el tercer trimestre 2023, para ello se tomo como base al interaccionismo

simbólico, donde se manifiesta que “el auténtico conocimiento sociológico viene dado en la experiencia inmediata, en las interacciones cotidianas, a través de los sentidos que los actores asignan a los objetos, a los acontecimientos y a los símbolos que los rodean” (Coulon, 1995, pág. 63), claro, sin dejar de lado que este será un estudio de caso.

Cíclicamente se ha nutrido el marco teórico que sirvió de referencia para consultar datos y recoger insumos, proceso que a su vez, permitió diseñar los instrumentos dirigidos a los profesores (entrevista a profundidad); posteriormente, se procedió a validarlos con 15 docentes del Complejo Educativo “General Francisco Menéndez”, así mismo la guía de entrevista dirigida a directores fue validada por 3 expertos. Conforme el avance de la investigación se ha recogido la información suficiente para hacer una interpretación profunda y poder así, sacar conclusiones, recomendaciones y propuestas de mejora, basado en la información recolectada.

Cabe mencionar que, para el desarrollo de este estudio, se contó con los permisos correspondientes para recabar datos, por lo que se pudo tomar fotografías, videos, entrevistar al personal docente y directivos, aclarando que toda información que emanada de los participantes de la investigación, fue anónima, con fines académicos y de uso único y exclusivo para dar respuesta al tema de investigación y no se difundirá información a menos que así lo permitan las autoridades institucionales, posterior a la revisión del documento oficial de los resultados del estudio.

3.1 Participantes

Por ser una población, sumamente pequeña, la investigadora considera oportuno no calcular muestra alguna, por lo que se trabajará con todas las unidades de análisis o universo.

Tabla 2 Docentes y directores población objeto de estudio

Nombre del instituto:	Instituto Nacional “Walter Thilo Deininger”	Instituto Nacional “Tenancingo”.
Directores	1 directora	1 director
Docentes	14 Hombres 6 Mujeres	7 Hombres 2 Mujeres

Nota: esta tabla muestra la cantidad de docentes y directores que hay en cada una de las instituciones objeto de estudio.

Ahora bien, para el desarrollo de este estudio se tomó en cuenta únicamente al cuerpo directivo de ambas instituciones y los docentes. Entonces, para constituir la población, se tomaron como base los siguientes criterios: ser docente o director, estar laborando activamente, del nivel de educación media, que sean del Instituto Nacional “Walter Thilo Deininger” o del Instituto Nacional “Tenancingo”. Cabe aclarar que no se aplicará ningún procedimiento para la selección de los mismos.

Para dar cumplimiento a uno de los principios fundamentales de la ética de la investigación se tomó en cuenta:

- El consentimiento informado por escrito (ver anexo 7) de cada uno de los participantes (docentes y directores), esto implica que los entrevistados tienen conocimiento del propósito de la investigación, como se utilizará la información que proporcionen y que la misma no será utilizada para fines distintos a los acordados, donde y cuando tendría lugar la entrevista, que se hará con las grabaciones y transcripción de la información.
- El respeto por las personas, se dió lectura a un documento en el que se solicitó la participación de docentes, explicando los fines de este estudio así como informando en qué consistirá su colaboración en todo el proceso. Los participantes expresarán su participación en la investigación.
- Difusión de la información: esta no se difundirá a menos que los participantes lean el documento y den el visto bueno para su publicación, en caso que no lo autoricen la información estará disponible únicamente para quienes sean objeto de estudio y personas involucradas en el proceso académico de esta investigación.

3.2 Instrumentos

Para recabar información en esta investigación se hará uso de los siguientes instrumentos:

- **Guía de entrevista a profundidad dirigida a docentes** (ver anexo 1): se retomará información del marco teórico para su construcción, se llevó a cabo un proceso de validación este será aplicado a 2 expertos que se encargaron de verificar cada una de las preguntas y determinaran su validez, a través de un instrumento (ver anexo 2), posterior a ello se procedió a aplicarse a los docentes. Se tomó en cuenta este instrumento, ya que los docentes son los participantes que están trabajando directamente con el director y son

quienes interactúan y conocen el liderazgo del mismo, por tanto como investigador se ha interpretado los significados que estos dan al trabajo directivo.

- **Registro de historias de vida:** (ver anexo 3), este instrumento se reconstruyó tomando como base uno que ya existe en un estudio titulado: *“la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana”*. Este servirá para enriquecer sin duda las interpretaciones de los hallazgos obtenidos. Este se aplicará, en una entrevista con los directores de cada instituto nacional objeto de estudio. La información se ha vaciado en matrices de análisis de datos, de esta forma se ha conocido con mayor profundidad el desenvolvimiento de los líderes institucionales.

Estos instrumentos han abonado información necesaria, sabiendo que en investigación cualitativa la interpretación se va entendiendo como el proceso por medio del cual se buscará comprender como los participantes (profesores) estarán dejando su actuar en función de sus directores.

3.3 Estrategia de análisis de datos

Finalmente, para procesar los datos, por ser una investigación cualitativa, se llevó a cabo un proceso de triangulación, puesto que “ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos” (Benavides, 2005, pág. 23), en este sentido, se ha trabajado con diferentes técnicas que sumaron información sustancial al estudio sobre la figura del liderazgo, por lo mismo, se requiere hacer una interpretación de las diferentes fuentes: entrevistas a profundidad dirigidas a docentes, registro de historias de vida, dirigido a directores, para reconocer su perfil y la manera en que ha logrado convertirse en director, así también se hará un vaciado en matrices, que permitió hacer un análisis exhaustivo de los datos, lo que ayudó de una forma organizada llegar a la creación de conclusiones y recomendaciones de la misma.

CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta la información que ha surgido como resultado de las indagaciones con directores y docentes de dos instituciones educativas públicas: Instituto Nacional “Walter Thilo Deininger” e Instituto Nacional “Tenancingo”, de educación media; pertenecientes al distrito de Cojutepeque y distrito de Tenancingo, municipio de Cuscatlán Sur, departamento de Cuscatlán. Se describen de forma cualitativa los resultados basados en el tema de estudio, el cual se ha investigado tomando en consideración la pregunta de investigación: ¿Qué significado han construido los docentes respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo” durante el tercer trimestre 2023? Para lograr responder a esta pregunta, se ha procedido a trabajar con la ruta cualitativa, ya que “se va descubriendo o construyendo de acuerdo al contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. La investigación cualitativa por definición se orienta a la producción de datos descriptivos, como son las palabras y los discursos de las personas, quienes los expresan de forma hablada y escrita, además, de la conducta observable (Taylor, S.J. y Bogdan R.,1986) como se citó en (Sampieri R. , 2018, pág. 7).

Por la misma naturaleza del estudio, se aplicó dos técnicas, primero la historia de vida: “busca descubrir la relación dialéctica, la negociación cotidiana entre aspiración y posibilidad, entre utopía y realidad, entre creación y aceptación; por ello, sus datos provienen de la vida cotidiana, del sentido común, de las explicaciones y reconstrucciones que el individuo efectúa para vivir y sobrevivir diariamente” (Cordero, 2012, pág. 50), por lo mismo, la historia de vida abona al estudio, pues con esta se pone de manifiesto las actividades desarrolladas por los directores, desde sus función como tomadores de decisiones, esta técnica es importante ya que permitió recabar información fidedigna y de primera mano sobre la formación profesional y personal de los líderes institucionales, además con esta se obtuvo un bagaje de información amplia, que describe sus profesiones y la forma en que accedieron al cargo, sus motivaciones y aspiraciones que los llevaron a cumplir con las tareas de un director.

De la misma manera, se aplicó una Guía de Entrevista a Profundidad al sector docente, ya que esta “busca comprender las opiniones, perspectivas, experiencias y motivaciones de la(s) persona(s) entrevistada(s), en relación a los temas que se ha definido en este estudio” (Gerea,

2021). para conocer de primera mano las percepciones construidas acerca del trabajo de los líderes educativos; cómo llevan a cabo sus responsabilidades, cuáles son sus valores, sus hábitos, las responsabilidades y la forma en que las cumplen. Así mismo, proporcionaron información sobre la manera de planificar la actividad educativa desde la dirección y en sus propias responsabilidades docentes; mencionaron también, las prácticas de convivencia de sus directores cómo resuelve los problemas, como toma decisiones y la forma en que aplica la ética a su vida profesional tanto positiva como negativamente. Además, manifestaron los proyectos que los gerentes educativos han propuesto y en cuáles ellos como docentes han participado, sus formas de planificar y de desarrollar los contenidos en sus salones de clases.

Todo lo anterior, fue importante para develar los significados que los docentes han construido respecto al liderazgo institucional y de la misma manera comprender como llevan a cabo sus funciones y el perfil profesional de los mismos. Dadas las condiciones, todo lo antes expuesto fue útil para la descripción e interpretación de los resultados que se presentan a continuación:

4.1 Descripción e interpretación de resultados

En este apartado se procede a presentar la información recolectada por medio del registro de historias de vida, así como, de la entrevista a profundidad respectivamente. Para la transcripción del mismo, se tomó a bien redactar la información respetando lo dicho por los directores, únicamente se cambió el nombre del director para mantener el anonimato, se adicione información para especificar la ubicación exacta de las instituciones donde mencionaron que habían trabajado, por lo demás, se ha respetado de forma literal los discursos dados por cada uno.

4.1.1. Del registro de la historia de vida.

A continuación, se presenta el registro de la historia de vida de los dos directores educativos institucionales participantes en el estudio.

HISTORIA DE VIDA 1

INSTITUTO NACIONAL “TENANCINGO”

Mi nombre es Beder Castañeda, tengo 53 años de edad, soy profesor de Ciencias Sociales, graduado de la Facultad Paracentral San Vicente, de la Universidad de El Salvador, tengo 26 años de experiencia como docente y 8 años como director de esta institución (Instituto Nacional “Tenancingo”), antes de trabajar aquí, estuve con el cargo de director del Centro Escolar “Caserío Cuchillas” Cantón San Francisco del Monte, Ilobasco, Cabañas, luego al trasladarme a esta institución, allá por el 2016 fueron mis compañeros quienes me pidieron que aceptara el cargo de director desde el 2016, desde ese entonces no tengo secciones a mi cargo para dar clases, me dedico únicamente a mis labores administrativas y superviso el trabajo de los compañeros, cuando se puede.

Hace poco estuve dentro de dos formaciones: Google Classroom y Ley Crecer Juntos, estas me han ayudado bastante, considero yo, porque siento que me cuesta el uso de la tecnología y la innovación. Por otro lado, hay cosas que no se me dificultan, por ejemplo: el trabajo en equipo, empatía, toma de decisiones, adaptación al cambio, liderazgo y comunicación asertiva. Todo eso se necesita para ser director y para tener una dirección efectiva se debe: confiar en el trabajo de los docentes, hacer bien el trabajo administrativo y delegar funciones. De igual manera el instituto debe contar con valores como: ser competentes, actualizarse ante los cambios. Ya viéndolo de forma más específica para ser director se requiere que uno sea responsable, motivador, respetuoso y comprensivo. En mi caso, siento que soy respetuoso, amable y positivo, valores que cualquiera de los demás miembros de la planta docente le pueden confirmar.

Desde que he estado en esta institución, lo que más me ha satisfecho es que en el año 2017 logramos la construcción de la nueva infraestructura del instituto, también saber que hay estudiantes que nos están representando fuera del instituto, por ejemplo, un joven de la Universidad de El Salvador que está en el Programa “Jóvenes Talento UES” que es una academia sabatina que nace en la Escuela de Matemática de la Facultad de Ciencias Naturales y Matemática de la Universidad de El Salvador en 1997 y también enorgullece contar con docentes comprometidos y muy profesionales en sus especialidades.

También hay cosas que a mi parecer no son buenas, entre las que puedo mencionar: supervisiones constantes y las dificultades que surgen con los padres de familia.

Por todas esas situaciones que se dan, es bueno que en las instituciones se haga énfasis en la disciplina, pero aquí no hay, también uno tiene que ir al lado de los padres y dejar que trabajen a su gusto y sin presión. También es importante hacer otras cosas, yo por ejemplo me pongo a la orden de lo que indique el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, comparto a los profesores los enlaces que me envían, pero hay maestros que no quieren, entonces lo que hago es tratarlos bien, animarlos a que participen en lo que se les indica.

Bueno, le agradezco por tomarme en consideración para este estudio, de mi parte es eso lo que le puedo mencionar sobre lo que acontece en nuestra institución, quedo a la orden de cualquier otra información que pudiesen necesitar.

Interpretación de la historia de vida 1:

Para una mejor comprensión, las historias de vida se han organizado en categorías, por lo que en esta oportunidad se toma en cuenta como primera dimensión: roles y funciones de los gerentes educativos y lo más importante que se ha rescatado es “Me dedico únicamente a mis labores administrativas y superviso el trabajo de los compañeros, cuando se puede. Logramos la construcción de la nueva infraestructura del instituto”, para el caso, según la Ley de la Carrera Docente y las normativas que rigen la labor del director: Dirección Escolar Efectiva, Organización Escolar Efectiva, Gestión Escolar y Normativa de Funcionamiento Escolar del Ministerio de Educación que han sido citadas en el marco teórico y que se mantienen en vigencia, este director cumple con las actividades que le corresponden, sin embargo está dejando de lado la parte pedagógica.

En la segunda dimensión se toma en cuenta: Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido y para ello se ha retomado: “53 años de edad, soy profesor de Ciencias Sociales, graduado de la Facultad Paracentral San Vicente, de la Universidad de El Salvador, tengo 26 años de experiencia como docente y 8 años como director de esta institución. Estuve dentro de dos formaciones: Google Classroom y Ley Crecer Juntos, estas me han ayudado bastante” me cuesta el uso de la tecnología y la innovación cosas que no se me dificultan, por ejemplo: el trabajo en equipo, empatía, toma de decisiones, adaptación al cambio, liderazgo y comunicación asertiva... y para tener una dirección efectiva se debe: confiar en el trabajo de los docentes, hacer bien el trabajo administrativo y delegar funciones contar con valores como: ser competentes, actualizarse ante los cambios. Ya viéndolo de forma más específica para ser director se requiere

que uno sea responsable, motivador, respetuoso y comprensivo.”, entonces queda en evidencia que el director de la primera institución si cuenta con el perfil, las competencias y habilidades de un líder comprometido.

Como tercera dimensión esta: Estilos de liderazgo directivo. Y dentro del mismo “hay cosas que a mi parecer no son buenas, entre las que puedo mencionar: supervisiones constantes y las dificultades que surgen con los padres de familia (...) uno tiene que ir al lado de los padres y dejar que trabajen a su gusto y sin presión. También es importante hacer otras cosas, yo por ejemplo me pongo a la orden de lo que indique el Ministerio de Educación”, en este sentido queda de manifiesto que el tipo de liderazgo en esta institución es Laissez Faire.

La segunda categoría es: Criterios de calidad en el desempeño docente y se inicia por la dimensión: Perfil del docente en educación media, por lo que se destaca de la historia de vida: “contar con docentes comprometidos y muy profesionales en sus especialidades”, lo que deja en evidencia que los docentes en el nivel de educación media cuentan con el espíritu de servicio y están asignados de acuerdo con sus especialidades, las cuales desempeñan de forma apropiada. Como segunda dimensión de esta categoría se encuentra: Ética profesional docente, ante esta se retoma el párrafo antes citado, pues queda de manifiesto que los docentes están comprometidos con su trabajo.

Y como tercera dimensión se encuentra: la participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua y para lo mismo se ha rescatado: “logramos la construcción de la nueva infraestructura del instituto. (...) lo que hago es tratarlos bien, animarlos a que participen en lo que se les indica” por ende, se comprende que los profesores tienen iniciativa y participan en los procesos de mejora de la institución.

HISTORIA DE VIDA 2: INSTITUTO NACIONAL “WALTER THILO DEININGER”

Un gusto saludarle, mi nombre es Flor Hurtado, tengo 67 años de edad, y 38 años como docente. Me inicié estudiando, Licenciatura en Química “pura”, por problemas de universidad, tuve que cambiarme en el ciclo III a la especialidad de Biología, porque nos daban la opción de no perder las materias ganadas en la Química y saque la mitad de Biología para que uno fuera profesor sin dejar de lado la carrera, luego la segunda fue los diplomados que sacamos en la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA), de lo que es en el área de Química y en el área de Física Nuclear, siempre encaminada a mi primer carrera y también formaciones en el área de Biología, yo opté por la Licenciatura en Biología, mi grado académico lo obtuve en la Universidad Francisco Gavidia, de allí nos trasladaron por la toma de la Universidad por la guerrilla y al salir de la Gavidia nos trasladamos nuevamente a la nacional para sacar la Licenciatura en Biología, entonces ya tenía yo las titulaciones y luego el Diplomado en Administración Escolar que lo daba la UCA también y después la Universidad Tecnológica (UTEC) nos estuvo apoyando con diplomados. Luego sacamos una Maestría en Valores y Desarrollo Profesional Docente en la UTEC y pues mi última maestría fue en la Universidad Católica de El Salvador (UNICAES) que es sobre Administración Escolar y Clima Escolar, me falta el doctorado.

Durante mi estancia en esta institución he participado en coordinaciones de servicio social estudiantil, coordinación en escuela de padre y educación familiar, en educación para la fe, huertos escolares, medio ambiente y con jóvenes.

Para llegar a ser directora, me inicié como docente tutora, era quien cubría al docente titular y el tutor no tenía escalafón, luego conseguí mi nombramiento oficial en 1986 a la fecha, entre como docente destacada, el docente destacado no tiene su nombramiento en la escuela donde está sino en otra escuela y trabajaba también en otros centros privados como es el Colegio Liceo “Leonardo Azcunaga”, El Instituto Nacional de San Martín, turno vespertino (de noche), luego, al llegar a la titularidad aquí, tener la plaza en propiedad empecé mi carrera docente cubriendo dos turnos en especialidades de Biología, Química, Física y Ecología que era mi fuerte, estando en

esas especialidades, tuve que cubrir una coordinación nocturna con el bachillerato nocturno que funcionaba en el Centro Escolar Anita Alvarado y después por cuestiones logísticas se pasó al Liceo Raúl Contreras y del Contreras se pasó para acá y siempre yo en la coordinación de ese bachillerato, estando aquí ya me dice el Director Víctor Manuel Pérez Mangandí pues que me quedara ya en la coordinación de apoyo a la subdirección, que es el suplente del subdirector en el turno tarde, entonces yo cubría horas en la tarde, la suplencia del director de la tarde.

Luego pues salió a concurso la plaza de subdirector y nos sometimos a exámenes que en esa época los dirigía el Tribunal de la Carrera Docente, ellos eran los encargados de publicar las plazas y de hacer los exámenes, había otro tipo de formación, entonces para entrar a concursar a la subdirección había que formarse y después de formarse había que rendir exámenes al obtener un Coeficiente de Unidades de Mérito (CUM) de 8 para arriba, se ganaba la plaza de subdirector en titular y gane la plaza, conjuntamente con otra compañera, ella quedo por la mañana y yo por la tarde, estando en la subdirección, turno de tarde por un periodo de 10 años y mantenía otras coordinaciones y daba clases también, entonces se jubila el director en propiedad y allí se tenía que tomar la decisión quien cubría al director en ese entonces, estoy hablando del 2011, yo era subdirectora o cubría la otra maestra o cubría yo la dirección, le convenia más a la otra maestra, porque ella era la suplente del director, porque el director tiene dos cargos, es director y es presidente y por sus ocupaciones personales no le convenia tomar la titularidad de dirección y pues el pleno por votación me eligió a mí en ese entonces, pero tenía los dos cargos, de subdirectora y directora, entonces ya en 2012 termine mis funciones de subdirectora y tome el cargo solo como directora. En 2017, me salió el acuerdo como directora nombrada por los docentes y aquí estoy hasta la fecha. Una de las condiciones que la Ley y la Ética exige es que cuando uno toma un cargo administrativo, debe dar al cien por ciento de entrega a la función administrativa.

La decisión de tomar la dirección fue porque me gusta ver el crecimiento en los alumnos, el crecimiento pedagógico de los docentes, la superación y la política de país que los jóvenes deben salir bien preparados según lo que necesita el país, entonces si en nuestras manos puede ayudarles en su superación de hacer cambios para el bien, entonces entra el liderazgo o la visión del líder, del director, que quiere administrar. En la administración no solo se ve el campo pedagógico, se ven todos los campos y se trata de llevar un equilibrio para lograr los objetivos. Por el tamaño de

la institución no doy clases, pero cuando falta un docente que hay que cubrir por ausencia grande, de un mes o dos meses y no tenemos un docente de apoyo, allí le toca al director cubrir y al subdirector para buscar estrategias para que cubra, por ejemplo, un psicólogo nos puede cubrir materias humanistas.

Respecto a las formaciones, las últimas que estuvimos recibiendo fue la de Ley Crecer Juntos, la Ley de Educación Familiar, Derechos Humanos, un sinnúmero de diplomados que uno en la administración tiene que sacarlos y siempre sirven, también tuvimos uno para tratar a los alumnos especiales, estos alumnos son menores de edad que han tenido una violación de sus derechos como decir menores de edad que salen embarazadas, menores de edad que trabajan, adultos mayores que estudian, entonces para eso se recibe un curso especial de cómo tratarlos y a eso se le llama educación flexible.

Las formaciones siempre son necesarias, porque en mi caso hay competencias que domino menos, por ejemplo, el manejo de personal, porque se necesita trabajar con la razón, la Ley y no con el corazón, entonces, esto a veces hace que se crucen con los sentimientos y uno comete errores. Las competencias directivas se tienen que manejar a perfección, porque si uno comete errores, se pagan caro.

Por otro lado, considero que mis competencias más fuertes son: conocer todo el campo laboral y pedagógico del personal docente, porque todos los programas se deben manejar, de allí, cabe mencionar los componentes de una dirección efectiva: en primer lugar el liderazgo que debe tener, en segundo lugar: la pasión por desarrollar un buen trabajo, otro componente es el conocimiento de toda su área pedagógica que desarrollan en la escuela, tiene que empaparse bien de ese trabajo pedagógico, desarrollar el conocimiento de lo que es el clima laboral, conocimiento de las leyes, tanto financieras como legales. Por lo mismo, la institución debe contar con valores como: el respeto y la responsabilidad. Tener el respeto en todo y la responsabilidad en todo se logra la misión y la visión.

Para ser director, se debe tomar como base: la responsabilidad, el respeto, el amor al prójimo y la solidaridad a cualquier cosa que suceda y un valor muy importante es el cuidado de su

casa, cuidado de lo que administra. Como persona los valores que más aplico son: Amor a Dios, amor a la familia, valor a mi persona, mi auto cuidado.

Todo lo anterior me ha llevado a vivir satisfacciones, lo mejor ha sido: los éxitos y los triunfos de los alumnos, cuando salen egresados de acá y que se ganan alguna beca a nivel nacional, tal es el caso del año pasado el Walter gano las 3 becas AVANZO, la titular y dos más. El reflejo de esas becas significa la calidad de enseñanza y los valores que aquí se ponen en práctica en la institución. Luego tener un ranking muy aceptable a nivel nacional, gracias al trabajo que desarrollan los profesores, cada uno desde sus salones de clases y el compromiso con el que desarrollan su trabajo.

Por otro lado, hay situaciones que me han provocado insatisfacciones como: inconformidades que presentan los padres de familia y algunos docentes, los padres de familia más que todo porque el tiempo ha cambiado, entonces el padre de familia ha perdido mucha autoridad y se lo ha dejado al joven y se manifiestan aquí en la conducta de ellos, con respecto a los docentes, hay insatisfacciones pues se trabaja mucho y el salario es poco y algunas veces el docente dice: por esto me pagan y no doy más y eso es algo que no me gusta.

Entonces, desde mi punto de vista el éxito de las instituciones viene del involucramiento de todos los docentes y el compromiso de los alumnos, padres de familia y la dirección que tiene que estar integrada para que se lleven a cabo todos los proyectos que se planifican.

Luego para motivar a los docentes, hay que darles el ejemplo a través de uno mismo, sé que es pesado ya sea presencial o semipresencial quiere un gran compromiso, porque si el docente esta concientizado que su labor es dar el mensaje a través de su testimonio, se logra el éxito de su profesión. Es difícil que un gobierno haga una compensación económica pero esa es una satisfacción personal que puede ser espiritual o material, entonces un docente debe tener satisfacción más espiritual que material porque el docente que se forma, tiene que trabajar 30 años para tener un techo salarial y de allí no paso, aunque se siga formando y formando, no va a tener más a menos que las políticas cambien, y un gobierno digan: bueno, este maestro ya tiene una maestría o un doctorado, se le puede compensar económicamente un bono por, porque educación

ahorita solo está dando un bono por cada 5 años de trabajo, son alrededor de cincuenta dólares quizá, pero eso es por su tiempo, no por la formación, una formación académica particular es de dinero, una formación académica anda por los dos mil dólares y los maestros no tienen esa capacidad económica para formarse más de lo que saben por dos mil dólares a menos que sean obligados a que estando en el cargo tenemos la obligación de sacar esos cursos porque tenemos que formar esos jóvenes.

Interpretación de la historia de vida 2:

Para la historia de vida dos, también se toma en cuenta dos categorías y 3 dimensiones para cada una, la primer categoría es: Liderazgo de la dirección escolar institucional, la primer dimensión es: Roles y funciones de los gerentes educativos desde el liderazgo transformacional: en esta caso la directora manifestaba: “He participado en coordinaciones de servicio social estudiantil, coordinación en escuela de padre y educación familiar, en educación para la fe, huertos escolares, medio ambiente y con jóvenes (...) En la administración no solo se ve el campo pedagógico, se ven todos los campos y se trata de llevar un equilibrio para lograr los objetivos. Por el tamaño de la institución no doy clases, pero cuando falta un docente que hay que cubrir por ausencia grande”. Por tanto y como ya se ha visto en la literatura citada en el marco teórico, queda de manifiesto la cantidad de actividades que a la directora le corresponde y que cumple con entusiasmo y diligencia.

La segunda dimensión: Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido, donde el director manifestaba: “Tengo 67 años de edad, y 38 años como docente (...) Licenciatura en Biología (...) diplomado en administración escolar que lo daba la UCA también y después la tecnológica nos estuvo apoyando con diplomados. Luego sacamos una maestría en valores y en el desarrollo profesional docente en la tecnológica y pues mi última maestría fue en la UNICAES que es sobre Administración Escolar y Clima Escolar, me falta el doctorado. En 2017, me salió el acuerdo como directora nombrada por los docentes y aquí estoy hasta la fecha, (...) Respecto a las formaciones, las últimas que estuvimos recibiendo fue la de Ley Crecer Juntos, la Ley de Educación Familiar, Derechos Humanos, en esta segunda dimensión se denota la calidad de perfil profesional que tiene dicha institución, también se pone de manifiesto

todas las competencias y habilidades que lleva a cabo en sus labores cotidianas como dirigente institucional.

La tercera dimensión es: estilos de liderazgo directivo. “La ley y la ética exige es que cuando uno toma un cargo administrativo, debe dar al cien por ciento de entrega a la función administrativa (...) me gusta ver el crecimiento en los alumnos, el crecimiento pedagógico de los docentes, la superación y la política de país que los jóvenes deben salir bien preparados (...) se trata de llevar un equilibrio para lograr los objetivos. (...) Las competencias directivas se tienen que manejar a perfección, porque si uno comete errores, se pagan caro (...) mis competencias más fuertes son: conocer todo el campo laboral y pedagógico del personal docente (...) los componentes de una dirección efectiva: en primer lugar el liderazgo que debe tener, en segundo lugar: la pasión por desarrollar un buen trabajo, otro componente es el conocimiento de toda su área pedagógica (...)”. Es evidente que la directora hace su trabajo con entrega por lo que demuestra ser una líder transformacional, según las características mencionadas.

La segunda categoría es: criterios de calidad en el desempeño docente, para lo que la primer dimensión es: perfil docente en educación media: “Tener un ranking muy aceptable a nivel nacional, gracias al trabajo que desarrollan los profesores, cada uno desde su salones de clases y el compromiso con el que desarrollan sus trabajo (...) el éxito de las instituciones viene del involucramiento de todos los docentes (...) un docente debe tener satisfacción más espiritual que material porque el docente que se forma, tiene que trabajar 30 años para tener un techo salarial y de allí no paso, aunque se siga formando y formando, no va a tener más a menos que las políticas cambien”, el perfil docente de dicha institución es de calidad, se cuenta con académicos preparados y profesionales en su área, sin embargo no todos tienen formación continua por falta de estimulación salarial.

Como segunda dimensión está: la ética profesional docente: “Para ser director, se debe tomar como base: la responsabilidad, el respeto, el amor al prójimo y la solidaridad a cualquier cosa que suceda y un valor muy importante es el cuidado de su casa, cuidado de lo que administra. Como persona los valores que más aplico son: Amor a Dios, amor a la familia, valor a mi persona, mi auto cuidado”, el director manifestó contar con valores éticos y morales, más no menciona el comportamiento de los docentes.

Y en la tercer dimensión se tiene la participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua: “respecto a los docentes, hay insatisfacciones pues se trabaja mucho y el salario es poco y algunas veces el docente dice: por esto me pagan y no doy más y eso es algo que no me gusta (...)el éxito de las instituciones viene del involucramiento de todos los docentes y el compromiso de los alumnos, padres de familia y la dirección que tiene que estar integrada para que se lleven a cabo todos los proyectos que se planifican (..)Luego para motivar a los docentes, hay que darles el ejemplo a través de uno mismo, sé que es pesado ya sea presencial o semipresencial quiere un gran compromiso, porque si el docente esta concientizado que su labor es dar el mensaje a través de su testimonio, se logra el éxito de su profesión”, por tanto y en palabras de la directora, es necesario dar el ejemplo para que los docentes se involucren en las gestiones de la institución y no se sientan obligados, porque como ya se mencionaba, el pago mensual de sus honorarios, ocasionalmente puede provocar desmotivaciones en la labor docente y el apoyo que podría proporcionar a la institución.

4.1.2. De la entrevista a profundidad.

A continuación, se presenta una muestra de instrumento de entrevista a profundidad aplicada a los docentes, con sus respectivas respuestas:

Tabla 3. Datos generales de la entrevista			
Profesor	Lenguaje y Literatura	Clave de la entrevista	01-A1
Género	Masculino	Quien realizó la entrevista	Roxana de López

Entrevistadora: ¿Cuáles valores describen a mi director?

01-A1: La responsabilidad, el liderazgo.

Entrevistadora: ¿Cómo actúa mi director al momento de asumir responsabilidades?

01-A1: Actúa de una manera tranquila, al momento de asumir sus responsabilidades es bastante cauto.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los proyectos y actividades extracurriculares que ha propuesto mi director?

01-A1: Llevando plataformas en línea, para los estudiantes, para que se preparen, además actividades extracurriculares como: deportivas principalmente.

Entrevistadora: ¿Cómo trabaja mi director para el logro de los objetivos institucionales?

01-A1: Pues su metodología es bien única en el sentido de que sobre la marcha se trabaja en el proceso, no hay una planificación anticipada para ello

Entrevistadora: ¿De qué manera mi director planifica la actividad educativa del año?

01-A1: En teoría, tendría que ser al inicio del año, más sin embargo en la realidad, como le menciono, se va haciendo durante las actividades que la departamental y la institución está exigiendo que se planifica y se logra concretizarla.

Entrevistadora: ¿Cómo lidera mi director la comunidad educativa?

01-A1: Tratando de acercarse a los diferentes actores, como padres, estudiantes, maestros, en reuniones y así por el estilo.

Entrevistadora: ¿En qué ocasiones mi director ha dejado de manifiesto sus prácticas éticas? Ejemplifique

01-A1: Hay ciertas circunstancias que, como persona, a veces uno no está al cuidado de ellos, por ejemplo, la responsabilidad en el ejercicio de sus funciones verdad, saber delegar, saber liderar en ciertos aspectos, porque no lo hace.

Entrevistadora: ¿Cuáles son los hábitos de mi director?

01-A1: Por lo general, cuando, quizá en la institución estar pendiente de lo que están trabajando sus compañeros, está informando de cualquier actividad de parte de la departamental o cualquier actividad que se va a realizar días futuros.

Entrevistadora: ¿Cuáles son las actividades que lleva a cabo mi director?

01-A1: En cuanto a sus funciones, sus actividades pues, eh revisar sus salones, estar pendiente de cualquier detalle o situación que se genere dentro de la institución, está motivándolo, para que el ejercicio de su práctica lo haga como correspondería.

Entrevistadora: ¿De qué forma mi director motiva mi práctica docente?

01-A1: Esa pregunta es muy buena, la verdad él siempre está pendiente de lo que uno realiza en cuanto al desempeño de su clase, no sé si realmente esta informado de lo que vemos, en cuanto a sus programas y el trabajo que debe llevar un maestro, pero lo motiva en cuanto a la verdad, no sabría darle una respuesta clara, porque a veces pues, también se le olvida si uno está ejerciendo o no su trabajo, seria indispensable a través de la planificación, a través de todo aquello que uno como maestro, puede respaldar su trabajo.

Entrevistadora: ¿De qué forma mi director delega responsabilidades?

01-A1: A través de los diferentes comités

Entrevistadora: ¿Cuáles prácticas de convivencia institucional lleva a cabo mi director para fomentar los climas de armonía?

01-A1: Las actividades deportivas, a veces convivios con los compañeros y básicamente solo eso.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación entre el director/a y usted?

01-A1: Es muy buena.

Entrevistadora: ¿En qué ocasiones mi director ha demostrado que es capaz de resolver problemas?

01-A1: La verdad, que cuando a veces hay una cierta circunstancia con estudiantes o padres de familia, él trata de poner en marcha el plan de resolución de conflictos, pues allí se ha demostrado que él tiene esa habilidad.

Entrevistadora: ¿En qué momento mi director conforma grupos de trabajo y nos anima a trabajar en equipo?

01-A1: Al inicio del año, conforma los grupos de trabajo, por ejemplo, ahorita estamos llevando un plan el cual, tenemos que involucrar a la comunidad educativa, entonces estamos trabajando en ello

Entrevistadora: ¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones mi director?

01-A1: La toma de decisiones, lo hace con el CDE y el consejo de maestros.

Entrevistadora: ¿Cuáles son las últimas formaciones a las que usted ha accedido?

01-A1: Este año hemos estado en dos formaciones, una en cuanto a la planificación del área de lenguaje y la otra en cuanto al uso de la plataforma de fiction express

Entrevistadora: ¿Cómo describe los procesos de enseñanza aprendizaje que usted desarrolla con los estudiantes?

01-A1: Los procesos que yo llevo en cuanto a la enseñanza, considero que son la metodología que exigen actualmente los planes de estudio, metodologías activas, reflexivas, participativas. Como receptor, estamos en constante comunicación emitimos opiniones, damos los espacios de participación.

Entrevistadora: ¿De qué forma usted planifica los procesos de enseñanza aprendizaje?

01-A1: Según se exigen en los programas de estudio

Entrevistadora: ¿En cuales proyectos de mejora continua ha participado en su institución de trabajo?

01-A1: Dentro del instituto no se ha hecho un proceso de mejora continua, en teoría cada maestro llevamos planes de refuerzo, se hacen procesos de mejora en cuanto a, por ejemplo, preparación para los estudiantes para la prueba diagnóstica, para la prueba avanza, entonces se está haciendo constantemente monitoreos de los resultados.

Ver repositorio de entrevistas en:

https://drive.google.com/drive/folders/1mMjDCib3WmfCBcE90Cozt5EsF-1m-uOy?usp=drive_link

4.1.2.1. Presentación e interpretación de la información

4.1.2.1.1. Presentación e interpretación de la información de las entrevistas:

A continuación se le dará respuesta a la pregunta de investigación planteada en el capítulo uno: ¿Qué significado han construido los docentes respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo” durante el tercer trimestre 2023?, precisamente la información recabada a través de las entrevistas e historias de vida sirvieron para fundamentar, cada uno de los componentes principales, que en este caso están enfocados en el liderazgo del director institucional.

Por tanto, en este apartado se describen los resultados que se obtuvieron de la aplicación de guía de entrevista a veintinueve docentes de las instituciones educativas: Instituto Nacional Walter Thilo Deininger e Instituto Nacional de Tenancingo, se han codificado con base a su formación académica y especialidad. La información parte de la identificación de las dimensiones que están desarrolladas el marco teórico. Así mismo, se utiliza el concepto sensibilizador el cual hace referencia a los conceptos teóricos incluidos en la investigación; que orientan el estudio y que constituyen guías de referencia que sensibilizaron al investigador en el planteo de las preguntas de investigación, la búsqueda de información y la interpretación de los datos.

Para hacer un análisis de una manera ordenada y detallada, se retomó el primer objetivo que expresa: Comprender el tipo de liderazgo institucional que desarrollan los directores desde el punto de vista docente de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo” durante el tercer trimestre 2023, por lo que se ha tomado en cuenta las siguientes dimensiones para el caso del liderazgo de la dirección escolar institucional: Roles y funciones de los gerentes educativos desde el liderazgo transformacional, Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido, Estilos de liderazgo directivo.

Tabla 4. Roles y funciones de los gerentes educativos desde el liderazgo transformacional

<p>Sustentación teórica: “Actualmente el rol del director es multifacético (por la diversidad de funciones) y ambiguo (por las responsabilidades y retos que están en constante evolución) (García- Carreño & Olmo, 2013, como se citó en (Figuerola, 2015, pág. 3)</p> <p>“el director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa” (MINEDUCYT, 2008, pág. 18)</p>	
Testimonio	Análisis e interpretación de los datos
<p>¿Cuáles son los proyectos y actividades extracurriculares que ha propuesto mi director?</p> <p>Llevando plataformas en línea, para los estudiantes, para que se preparen, además actividades extracurriculares como: deportivas principalmente (Lenguaje y Literatura, 01-A1)</p> <p>Tenemos un proyecto de, para verificar a varios comités, por ejemplo, el mío es socioemocional (Lenguaje y Literatura, 04-A1)</p> <p>El festival de canto en inglés. (Ciencias de la Educación, 06-A1)</p> <p>Primordialmente, juegos de fútbol (Ciencias Comerciales, 08-A1)</p> <p>Proyectos para la salud: gestión para tratamiento dental de estudiantes, Psicológicos, Tratamientos médicos para casos especiales, proyectos económicos con el consejo de padres, para la cocina escolar, clínica estudiantil, seguridad, filtración de agua. Etc. (Lenguas Modernas, 10 A2)</p> <p>Bienvenida y jornada lúdica el 22 de marzo. (Matemática e Inglés, 12-A2)</p> <p>Actividades lúdicas y capacitaciones entre iguales (docentes). (Matemática e inglés, 13-A2)</p> <p>Para recaudar fondos económicos. (Ciencias Naturales, 16-A2).</p> <p>Mejoramiento de infraestructura y mejoramiento en recursos informáticos. (Matemática, 17-A2)</p>	<p>Los proyectos propuestos por los gerentes educativos vienen a complementar la diversidad de necesidades que se manifiestan en las instituciones, como en el deporte, de actividades socioemocionales, festivales de canto en inglés, proyectos para la salud, actividades lúdicas y capacitaciones, infraestructura, ferias de logros, semanas culturales.</p>

<p>Uno de los más emblemáticos ha sido el enlace que se tiene con el MEGATEC, lo cual les da la oportunidad a los estudiantes de seguirse preparando académicamente a nivel superior. (Ingeniero en agronomía, 18-A2)</p> <p>Desde el lenguaje y literatura siempre ha impulsado las ferias de logros, donde los estudiantes demuestran lo que han aprendido en la asignatura, hacemos el montaje de escenarios que estén acordes ya sea a literaturas o a temáticas relacionadas (Lenguaje y Literatura, 19-A2)</p> <p>Ferias de logros en este caso a veces hacemos ferias de ciencia, hoy también damos cursos de refuerzo y previo al desarrollo de la prueba avanza. (Ciencias Naturales (Ciencias Naturales, 21-A2)</p> <p>En el instituto se desarrollan muchas actividades por ejemplo la semana cultural (Matemática, 23-A2)</p> <p>Los que se hacen cada año, festivales, ferias, grupos musicales. (Ingles, 24-A2) [así mismo] la orquesta y los grupos juveniles. (Ciencias comerciales, 25-A2)</p> <p>Proyectos para mejorar la apariencia del escenario que está en el salón de usos múltiples (Arquitecto, 29-A2)</p>	
<p>¿Cómo trabaja mi director para el logro de los objetivos institucionales?</p> <p>Pues su metodología es bien única en el sentido de que sobre la marcha se trabaja en el proceso, no hay una planificación anticipada para ello. (Lenguaje y Literatura, 01-A1)</p> <p>Se basa primeramente en los lineamientos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), luego hace un diagnóstico a su forma, que tiene su metodología para hacerlo y al sacar los resultados empieza a ver los resultados pues empieza a ver las necesidades que están en la comunidad educativa y de allí depende pues que decisiones se van a tomar para la mejora de la población (Ciencias naturales y Licenciado en Ciencias de la Educación, 03-A1)</p> <p>De manera conjunta con los demás compañeros. (Lenguaje y Literatura, 04-A1)</p> <p>No manifiesta objetivos institucionales, no se planifica trabajo. (Matemática, 05-A1)</p>	<p>Se toma en cuenta la participación de la planta docente para el alcance pleno de los objetivos institucionales. Hay cohesión, cooperación, apoyo, supervisión constante del trabajo docente, revisión de planificaciones y todo el trabajo se desarrolla con ahínco.</p>

Verifica que la planta docente este llevando a cabo sus trabajos en aula. Aunque a veces es muy permisivo. (Ciencias de la Educación, 06-A1)

Siempre hay una revisión de lo que son las planificaciones para ver si se está trabajando en base a lo que son los objetivos que uno plantea, a través de lo que están viendo de lo que son los indicadores de logro. (Lenguaje y Literatura, 07-A1)

Principalmente prioriza los objetivos alcanzables con los recursos, los objetivos de gestión pesan más que los objetivos pedagógicos y de evaluación. (Ciencias Comerciales, 08-A1)

Organiza y delega si es necesario. (Informática, 09-A1)

Siempre se hace en equipo, el trabajo lo hace en coordinación con las subdirecciones, consejo directivo escolar y sobre todo con el Consejo de Docente. (Contaduría, 11-A2)

Con responsabilidad. (matemática e inglés 12-A2)

Se pone de acuerdo con los comités según lo trazado previamente de manera personal. (matemática e inglés 13-A2)

En forma ágil y ordenada. (Informática, 14-A2)

Reúne a los docentes por círculos de especialidad. (Ciencias Naturales, 15-A2)

Siempre está en constante supervisión de nuestro trabajo y se apega a los diferentes programas de estudio de las diferentes asignaturas. (Ingeniero en agronomía, 18-A2)

Reúne información sobre mi trabajo docente, monitorea mis tareas o mi trabajo y orienta mis prácticas. (Lenguaje y Literatura, 19-A2)

Se apoya de los diferentes líderes de los órganos institucionales. (Lenguaje y Literatura, 20-A2)

<p>Promueve bastante la cooperación y que todos participemos también hace gestiones cuando el instituto tiene alguna necesidad latente. (Ciencias Naturales, 21-A2)</p> <p>En realidad es una persona muy aplicada se nota que ama su trabajo, comentarle así brevemente: siempre es la primera en llegar y la última que se va del instituto a veces no lo vemos aquí porque ando en diligencias entregando documentación hoy o en alguna reunión de directores pero es muy dedicada y eso a mí como docente me hace sentirme motivado hacer bien mi trabajo, hoy menciono esto porque nosotros nos unimos al esfuerzo que ella hace para alcanzar esos objetivos institucionales (Matemática, 23-A2)</p> <p>Es una persona que hace las cosas con amor y ahínco. (Ciencias comerciales, 25-A2)</p>	
<p>¿De qué manera mi director planifica la actividad educativa del año?</p> <p>Se va haciendo durante las actividades que la Dirección Departamental de Educación Cuscatlán y la institución está exigiendo que se planifica y se logra concretizarla. (Lenguaje y Literatura, 01-A1).</p> <p>Lo hace de una manera, voy a mencionar dos cosas: democrática y autoritaria a la misma vez porque se toman decisiones entre todos, pero muchas veces el hace cambios, por su punto de vista, pero normalmente siempre nos ha pedido opiniones a la hora de planificar todo el año lectivo. (Ciencias Naturales, 03.A1)</p> <p>Siempre nos toma en cuenta y nos indica que vamos a hacer cada uno, para que todos estemos en la misma sintonía. (Lenguaje y Literatura, 04-A1)</p> <p>En primer lugar, lo hace con tiempo, todas actividades están planificadas en el PEA y se van desarrollando en equipo, hay muchos comités de trabajo y se prevé, pues por lo menos con un mes de anticipación. (Ciencias comerciales, 11-A2)</p> <p>Cconsensuado con el CDE, en medidas a veces no compartidas con el cuerpo docente (en secreto). (Matemática, 13-A2)</p> <p>Se reúne con un equipo de trabajo, sobre todo con el consejo de maestros allí por noviembre diciembre, para preparar todo lo que se hará en el siguiente año, para arreglar los horarios asignar las</p>	<p>Lo hace en conjunto con el Consejo Directivo escolar, aunque manifestaron algunos docentes que los toma en cuenta dependiendo de las situaciones que desee planificar.</p>

<p>cargas académicas hoy prever si cuenta con la planta docente es suficiente para la demanda entre muchas otras cosas. (Lenguaje y Literatura, 19-A2)</p> <p>Acompañada de los comités de gestión, pedagógico, evaluación, se hace un trabajo colaborativo, (Arquitecto, 29-A2)</p>	
<p>¿Cuáles son los hábitos de mi director?</p> <p>Por lo general, cuando, quizá en la institución estar pendiente de lo que están trabajando sus compañeros, está informando de cualquier actividad de parte de la departamental o cualquier actividad que se va a realizar días futuros. (Lenguaje y Literatura, 01-A1)</p> <p>Tomar café, se pone a regar las plantas, está pendiente de los alumnos, se sienta allá en una mesita afuera. (Lenguaje y Literatura, 04-A1)</p> <p>Al llegar al instituto, permanecer en la oficina del director. (Matemática, 05-A1)</p> <p>Charlar con los docentes más allegados, bromear. (Ciencias Comerciales, 08-A1)</p> <p>Suele conversar con los maestros respecto a las clases o tareas que se asignan al estudiantado. (Informática, 09-A1)</p> <p>Dedicada a su trabajo con pasión, atiende al llamado de las autoridades. (Lenguas Modernas, 10-A2)</p> <p>Responsabilidad, estar allí en el momento en que se requiere, ayuda siempre a los demás, sobre todo desarrollándolos con una gran paciencia. (Contaduría, 11-A2)</p> <p>Cumplir más de 8 horas de permanencia en el instituto. (Matemática, 13-A2).</p> <p>Puntual, respetuoso y amable. (Informática, 14-A2)</p> <p>Ser el primero en llegar y el último en retirarse del instituto. (Matemática, 17-A2)</p>	<p>Ambos directores tienen sus propios hábitos, ambos coinciden en el hecho de estar pendiente del desarrollo de las clases, atentos a llamados de padres de familia y de los docentes cuando lo necesitan.</p>

<p>Llegar temprano a la institución supervisar las aulas y el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje. (Ingeniero en Agronomía, 18-A2)</p> <p>Supervisar nuestras clases, hablar con los estudiantes, resolver problemas con los padres de familia, estar pendiente de lo que pasa en el instituto o de lo que solicitan en la departamental. (Lenguaje y Literatura, 19-A2)</p> <p>Estar pendiente de su personal docente, que las actividades se lleven de forma normal, Hablar con los estudiantes eso básicamente. (Matemática, 23-A2)</p> <p>Atenta al llamado de las autoridades. (Arquitecto, 29-A2)</p>	
<p>¿Cuáles son las actividades que lleva a cabo mi director?</p> <p>Organizar al equipo de trabajo, ver que los estudiantes hagan bien, el papel que corresponde. (Ciencias Comerciales, 02-A1).</p> <p>Controlar asistencia de estudiantes, controlar, este, el personal docente, verificar, los horarios de clases, asistir a sus reuniones cuando son convocados por los jefes eh, presentar su documentación como el PEA y todo lo que le piden, eh verificar archivos de docentes y también las transferencias de fondos que se hacen para la institución. (Ciencias Naturales, 03-A1)</p> <p>Los intramuros, él lo planifica con los maestros encargados. (Lenguaje y Literatura, 04-A1).</p> <p>Sondea los salones de clases, da retroalimentación al docente cuando considera que la metodología lo amerita, va a las reuniones que le convoca la departamental de educación. (Ciencias de la Educación, 06-A1).</p> <p>Dirigir y observar si se está llevando, si se está cumpliendo con las planificaciones planteadas, (Lenguaje y Literatura, 07-A1).</p> <p>Entrar, saludar, charlar, permanecer en la oficina, solicitar papeleo a la secretaria, atender a los padres de familia o visitantes, salir de la institución. (Ciencias Comerciales, 08-A1)</p>	<p>Son tan variadas las actividades que llevan a cabo los directores, la supervisión, la organización, planificación, retroalimentación a los docentes, administración de recursos, coordinación de organismos, resolución de problemas, gestión de recursos, rendición de cuentas, son las que más resaltan en las respuestas de los docentes y que dejan en evidencia el trabajo con el que tienen que luchar día a día en su ardua labor los directores de ambas instituciones.</p>

Administrar pobreza, recursos, personal, planificar el trabajo anual, revisar planificaciones, atender casos de estudiantes, docentes, padres de familia, reuniones dentro y fuera de la institución, control de asistencia, gestionar, planificar, rendición de cuentas. (Lenguas modernas, 10-A2)

Coordina por medio del CDE y padres de familia y alumnos. (Lácteos y cárnicos, 15-A2)

En su mayoría son de carácter administrativo, llega temprano al instituto recoge información que le han solicitado posteriormente se va para la departamental o alguna dependencia que le hayan indicado, presenta lo que le han sugerido asimismo durante su jornada laboral en el instituto está pendiente de las actividades que se desarrollan: tanto clases como actividades extracurriculares. (Ingeniero en agronomía, 18-A2)

Cuando hay docentes que han solicitado permiso, los sustituye o busca quien los cubra. (Informática, 22-A2)

Está pendiente de que los docentes lleguen a la hora, cubran las horas o la carga horaria que le corresponde, también está pendiente la entrega de útiles escolares uniformes zapatos a inicio de año vela porque entreguen las planificaciones los docentes entre muchas otras cosas que hace. (matemática, 23-A2)

Se encarga de gestionar los útiles escolares, zapatos, uniformes y alimentación que viene destinados a los estudiantes. (Administración escolar, 27-A2)

Rendición de cuentas (Arquitecto, 29-A2)

Tabla 5. Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido.

<p>Sustentación teórica: De acuerdo con Delgado D. (2021) el perfil del director salvadoreño debe cumplir con “conocimientos básicos en: a. gestión educativa, b. leyes y normativas educativas, c. gestión de personal, d. gestión de alianzas, e. planificación educativa, f. formulación de proyectos educativos”. “El liderazgo compartido es la manera más realista y eficaz de hacer frente a los retos de la actualidad y resolver las necesidades educativas y sociales del entorno del centro” (Figueroa, 2015) el director debe contar con la habilidad para: “a. organizar y dirigir equipos de trabajo, b. gestión de alianzas con la comunidad, c. gestión de recursos del centro educativo, d. habilidad comunicativa, e. toma de decisiones basadas en hechos” (Delgado, 2021, pág. 110). el director deber contar con rasgos de personalidad: “a. honesto(a), b. confiable, c. honradez notoria, d. empático(a), e. proactivo, f. propositivo, g. democrático(a), h. justo (a), i. transparente, j. orientación a resultados, k. orientación a la calidad” (Delgado, 2021, pág. 111).</p>	
Testimonio	Análisis e interpretación de los datos
<p>¿De qué forma mi director delega responsabilidades?</p> <p>Actúa de una manera tranquila, al momento de asumir sus responsabilidades es bastante cauto. (Lenguaje y Literatura, 01-A1)</p> <p>De forma habitual, casi todo lo que a él le toca hacer, siempre encuentra un docente o a su secretaria para que lo haga por él. (Ciencias de la Educación, 06-A1)</p> <p>Bueno, como maestro a veces delega responsabilidades internas de la institución por lo general, cuido de zonas, zonas que nos corresponde hacer aseo con nuestros alumnos eh y las demás delega cuando nos reunimos si vamos a hacer alguna actividad él delega responsabilidades no digamos cuando estamos con él como miembros de CDE, ahí nos reunimos y empezamos a delegar responsabilidades entre los compañeros para que podamos llevar bien nuestros trabajos. (Lenguaje y Literatura, 07-A1)</p> <p>Ha estudiado las fortalezas y debilidades del personal y aprovecha para delegar gran parte de tareas. (Ciencias Comerciales, 08-A1)</p> <p>Según capacidad y la especialidad de cada docente. (Informática, 09-A1)</p>	<p>Los directores comparten el hecho de delegar responsabilidades con autoridad. Ambos han estudiado las fortalezas de cada uno de sus docentes y cuerpos administrativos para tomar ventaja de ello y aprovechar sus potenciales al máximo.</p>

<p>Motiva mucho la participación en los sectores docentes, estudiantes y padres de familia, motiva, se apoya mucho en el trabajo de los directores, coordinador y representantes de comités. (Lenguas Modernas, 10-A2)</p> <p>Manda a llamar o le manda la gente a uno para “colaborarle”. (Matemática, 13-A2).</p> <p>Por equipos de trabajo. (Ciencias Naturales, 16-A2) Con autoridad y con respeto y se aboca a los diferentes comités o líderes institucionales. (Ingeniero en agronomía, 18-A2)</p> <p>Siempre delega las responsabilidades a los líderes o a las personas que considera que puedan defender la actividad que ella les está asignando. (Ciencias Naturales, 21-A2).</p> <p>De forma autoritaria. (Informática, 22-A2)</p> <p>Tiene sus personas de confianza ella mira las capacidades que tiene cada uno y dependiendo si uno puede defender le asigna responsabilidades. (Matemática, 23-A2).</p> <p>Lo hace todo el tiempo, por la cantidad de actividades que a ella le corresponden, eso sí, siempre está pendiente de que hagan bien las cosas a quienes deja de encargados en alguna coordinación. (Ciencias Comerciales, 25-A2)</p> <p>Lo hace con confianza, creyendo siempre en las capacidades de la persona a quien le está delegando alguna actividad. (Administración Escolar, 27-A2)</p> <p>Motiva mucho la participación en los sectores docentes, estudiantes y padres de familia. (Arquitecto, 29-A2)</p>	
<p>¿Cuáles prácticas de convivencia institucional lleva a cabo mi director para fomentar los climas de armonía?</p> <p>Las actividades deportivas, a veces convivios con los compañeros y básicamente solo eso. (Lenguaje y Literatura, 01-A1)</p>	<p>En ambas instituciones, los directores promueven ambientes y climas de armonía a través de convivencias como actividades deportivas,</p>

<p>Solidaridad, toma en cuenta las opiniones de los demás, él siempre pregunta, comenta, este, el respeto, a pesar de todo, pues él siempre respeta los niveles académicos de todos, considero que son las mas sobresalientes. (Ciencias Naturales, 03-A1)</p> <p>Realiza almuerzos eventualmente junto con el personal docente y administrativo. (Matemática, 05-A1)</p> <p>Como director es una persona que se relaciona en una forma ética moral y espiritual pues con todos los compañeros, hace convivios en los cuales pues comparte con nosotros cuando hay cumpleaños o cuando hay un evento especial él comparte con todos allí, asan carne o hacen comidas para el cual pues me invita y todos estamos allí en armonía. (Lenguaje y Literatura, 07-A1)</p> <p>Almuerzos entre los profesores, juegos deportivos dirigidos por un profesor, eventos como graduación, día de las madres. (Ciencias comerciales, 08-A1)</p> <p>Trata de fomentar la convivencia de la institución educativa en general, en las reuniones de padres siempre motiva a que los estudiantes sean unidos, los docentes igual y bueno, hay ocasiones especiales en que se organizan almuerzos o convivios, claro bajo las indicaciones de la jefa. (Educación física, recreación y deportes, 26-A2)</p>	<p>realización de almuerzos, celebraciones de cumpleaños, día de las madres, graduaciones y en reuniones de padres, espacios en los que sin duda se fortalece el compañerismo y trabajo en equipo.</p>
<p>¿En qué ocasiones mi director ha dejado de manifiesto sus prácticas éticas? Ejemplifique.</p> <p>Si, casi siempre pues, en el manejo de los fondos, hay bastantes circunstancias que tienen que ver con el manejo de dinero y son cantidades un poco grandes. A veces cantidades de cinco mil o diez mil dólares que se han tenido allí a disposición de la institución y saber administrarlo requiere de mucho cuidado. (Ciencias comerciales, 02-A1)</p> <p>Bueno, que muchas veces hay problemas internos entre docentes y él nunca ha comentado esto en público, sino que lo maneja internamente, cuando pasa un problema en veces, eh llama a la persona, nos llama y nos comenta que está sucediendo y que se puede hacer, e incluso hay problemas que han sido fuertes y no han llegado hasta la Dirección Departamental de Educación, Cuscatlán, porque se han logrado solucionar en el camino. (Ciencias Naturales, 03-A1).</p>	<p>Los docentes manifestaron contar con buenos dirigentes que aplican y gozan de la ética en distintos casos, por ejemplo: en la administración de dinero, mediación de situaciones problemáticas, resolución de conflictos, aplicación de la ley, llegar puntual a su trabajo, han sido neutrales ante casos judiciales y se ha remitido a pruebas, son</p>

<p>Cuando un profesor comete un error, que ocurren a diario mandan a llamar al profesor pues tienen un diálogo con él. (Lenguaje y Literatura, 07-A1)</p> <p>En las auditorias siempre sale en tiempo y con observaciones mínimas que son resueltas rápidamente. (Lenguas Modernas, 10-A2).</p> <p>Al disertar en los cuidados que debemos tener con la nueva ley y los riesgos potenciales. (Matemática, 13-A2)</p> <p>En todo su desempeño, empezando por el hecho de que es la primera persona en llegar al instituto y es la última en retirarse de la misma cosa que no todos los directores hacen. (Ingeniero en agronomía, 18-A2).</p> <p>Por ejemplo, en el caso de los docentes que han sido acusados por acoso ha hecho ha respaldado y apoyado a quién tenía la razón basada en las pruebas hoy no acusó ni defendió hasta que encontraron pruebas y lo que hizo pues buscar nuevo docente cuando hubo ese problema entonces ahí puede notarse de que la señora pone atención a la parte ética no se deja ir sólo por impulsos. (Matemática, 23-A2)</p> <p>En esta institución hay muchos caracteres y personas que tal vez u ocasionalmente no están de acuerdo con su trabajo, sin embargo ella responde a sus actuar de forma tolerante, es muy temerosa de Dios y quizá eso hace que ella haga caso omiso a lo que los docentes puedan manifestar cuando no están de acuerdo en alguna actividad. (Ciencias Comerciales, 25-A2)</p> <p>“No toma en cuenta la opinión de su cuerpo docente, por lo mismo a veces toma malas decisiones, porque no consulta, no escucha nuestras sugerencias y es lo que en ocasiones vuelve incomodo el ambiente”. (Educación física, recreacion y deporte, 26-A2)</p>	<p>tolerantes; así mismo se encontro con 4 hallazgos que dijeron no sentirse tomados en cuenta por sus directores.</p>
<p>¿Cuáles valores describen a mi director?</p> <p>Cooperación, respeto (Ciencias Naturales, 03-A1) comprensivo (Lenguaje y literatura, 04-A1) Humanista. (Matemática, 05-A1) amable. (Ciencias de la educación, 06-A1) Pertenencia y confianza (Ciencias comerciales, 08-A1) Empático, comunicativo (Informática, 09-A1)</p>	<p>Como ha quedado en evidencia, son muchos los valores, pero se destaca respeto, prudencia, responsabilidad y valores eticos, los cuales estuvieron muy frecuentes en las</p>

<p>Paciencia, prudencia, honestidad, responsabilidad, empatía, respeto, perseverancia (Lenguas modernas, 10-A2)</p> <p>Valores morales, cristianos y sobre todo valores éticos, ayuda a las personas, sirve a las personas y sobre todo lo ve como tal, como persona y como trabajador (contaduría, 11-A2)</p> <p>Honradez, justicia, solidaridad y consideración. (Matemática, 13-A2)</p> <p>Comprometida con su labor. (Ciencias comerciales, 25-A2)</p> <p>Empatía, perseverancia (Arquitecto, 29-A2)</p>	<p>respuestas de los docentes que describen la labor de los dirigentes académicos de las instituciones objeto de estudio, un directivo sin duda alguna, debe gozar de un bagaje de buenas características que le hagan desenvolverse de la mejor manera.</p>
<p>¿En qué ocasiones mi director ha demostrado que es capaz de resolver problemas?</p> <p>A veces hay una cierta circunstancia con estudiantes o padres de familia, él trata de poner en marcha el plan de resolución de conflictos, pues allí se ha demostrado que él tiene esa habilidad. (Lenguaje y Literatura, 01-A1)</p> <p>Una vez tuvimos problemas internos con un estudiante y un maestro y buscamos la manera de hablar con el estudiante y el maestro, a manera que llegaran a una disculpa. (Ciencias naturales, 03-A1)</p> <p>En casos de demandas, planificación de proyectos con urgencia etc. (Lenguas modernas, 10-A2)</p> <p>Cuando tiene que cuadrar los bonos y liquidaciones apoyada con papeles. (Matemática, 13-A2)</p> <p>En muchas ocasiones por ejemplo cuando el presupuesto hoy supera las expectativas y no se alcanza a cubrir con ciertos gastos siempre ella trata la manera de gestionar o buscar apoyos para cubrir con esas necesidades. (Ciencias Naturales, 21-A2)</p> <p>Cuando por ejemplo nos hemos quedado sin docentes por ausencias justificadas, siempre encuentra la manera de que los estudiantes no pierdan sus clases. (Ciencias comerciales, 25-A2)</p>	<p>La resolución de problemas es un pilar fundamental para los líderes, sino es capaz de resolver una situación, difícilmente podrá estar al frente de una institución, sus atribuciones son complejas y representan un verdadero reto por la magnitud y diversidad de actividades, en este caso se resalta las dificultades con planificación de proyectos, administración, pagos, manejo de recursos, administración de bajos presupuestos, ausencia, de personal docente, manejo de caracteres de padres de familia y estudiantes.</p>

Tabla 6. Estilos de liderazgo directivo.

<p>Según Fernández (2005) como se citó en (Cochachi, 2012, pág. 20) “llama estilo de liderazgo al comportamiento habitual que sigue el líder cuando trata con los subordinados” “Autoritario: liderazgo unidireccional, poder y toma de decisiones concentrados en el líder, Democrático: Colaboración y participación de los miembros del grupo. Laissez faire: No ejerce su función, no se responsabiliza del grupo. Transaccional: Proceso de intercambio entre líder y seguidores, premio o castigo en función del rendimiento, compuesto de dos factores: recompensas y contingentes y dirección por excepción. Distribuido: participativo y colegiado, otorga poder, autonomía y responsabilidad a sus colaboradores. Transformacional: participativo, confianza en las personas, comunicación interpersonal, criterios de actuación basados en la ética y principios morales. líderes actúan como agentes de cambio en la organización” (Ferreira, 2021)</p>	
Testimonio	Análisis e interpretación de los datos
<p>¿Cómo lidera mi director la comunidad educativa?</p> <p>Tratando de acercarse a los diferentes actores, como padres, estudiantes, maestros, en reuniones (Lenguaje y Literatura, 01-A1)</p> <p>De forma autoritaria y también democrática De forma autoritaria y también democrática (ciencias naturales, 03-A1)</p> <p>Aprovecha el potencial que tienen algunos compañeros para asignar sus propias responsabilidades (Ciencias de la educación, 06-A1)</p> <p>Hace uso de las diferentes plataformas para comunicarse y además se reúne periódicamente con el personal. (Ciencias comerciales, 09-A1)</p> <p>Identificando líderes, motivándolos y delegando responsabilidades. (Lenguas modernas, 10-A1)</p> <p>Con todo el servicio posible, bajo la perspectiva que siempre va buscando el beneficio, el aprendizaje, la superación de todos los estudiantes y sobre todo que el personal docente se mantenga en la calidad de profesional que debe de ser. (contaduría, 11-A1)</p>	<p>En diferentes aportaciones de los docentes objeto de estudio, mencionaron que ambos directores estaban influenciados por el liderazgo autoritario en combinación con el liderazgo democrático, lo cual viene a mostrar una lucha de opuestos que se complementan. De igual forma, ambos aprovechan el potencial de las personas que están a su alrededor.</p> <p>De igual forma, los líderes coinciden en la capacidad y facilidad que tienen para delegar funciones a sus subordinados.</p>

<p>Por medio del Consejo de Maestros y da coordinaciones. (Cárnicos y lácteos, 15-A2)</p> <p>Es una persona bastante entregada a su trabajo toma en cuenta a los diferentes coordinadores gestiona todo aquello que es necesario para el beneficio de la institución ha demostrado en diferentes ocasiones y la posibilidad o capacidad que tiene para resolver problemas y está pendiente de todas las indicaciones que puedan ser emanadas del Ministerio de Educación. (Ingeniero en agronomía, 18-A2)</p> <p>Siento que es bastante prudente, lo que sí es que es bastante ejemplar y propicia que los ambientes sean de unidad siempre está al pendiente yo lo veo como una líder diferente que le apasiona su trabajo. (Ciencias Naturales, 21-A2)</p> <p>De forma eficiente, delega y supervisa que las actividades se lleven a cabo. (Ciencias comerciales, 25-A2)</p> <p>De forma integral, es una persona muy eficiente, siempre a la orden, siempre atenta de lo que en la institución ocurre, es una persona bastante ejemplar que goza de muchos valores que la hacen una directora única en la región. (Administración escolar, 27-A2)</p>	
<p>¿Cómo actúa mi director al momento de asumir responsabilidades?</p> <p>Actúa de una manera tranquila, al momento de asumir sus responsabilidades es bastante cauto. (Lenguaje y literatura, 01-A1) trata de hacer su mejor esfuerzo. (Ciencias comerciales, 02-A2) comprensivo (Lenguaje y literatura, 04-A1)</p> <p>Generalmente delega responsabilidades, ha estudiado las fortalezas y debilidades del personal y aprovecha para delegar gran parte. (Ciencias comerciales, 08-A1)</p> <p>Lo hace de manera responsable, lo hace de manera profesional, no lo hace a título personal, sino que primero investiga y luego consulta y todas las actividades las hace de forma muy pero muy responsable. (Contaduría, 11-A2)</p> <p>Hoy siempre toma en cuenta a los diferentes organismos que están dentro de la institución y delega responsabilidades. (Ingeniero en agronomía, 18-A2)</p>	<p>Ambos gerentes educativos son cautos y comprensivos, siempre tomando en cuenta a los organismos que están en su entorno próximo para auxiliarse de ellos.</p>

<p>¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones mi director?</p> <p>Lo hace con el CDE y el consejo de maestros. (Lenguaje y literatura, 01-A1)</p> <p>Lo hace de dos maneras, democráticamente y también autoritariamente. (Ciencias naturales, 03-A1)</p> <p>Medita las decisiones, toma parecer a los docentes y si están dentro de lo que él sugiere las toma en cuenta. (Ciencias de la educación, 06-A1)</p> <p>Siempre apoyada y tomando en cuenta las recomendaciones de los subdirectores y depende de la decisión de los comités, círculo, especialidad etc... (Lenguas modernas, 10-A2)</p> <p>De manera enérgica, de manera muy, pero muy asertiva, consideramos que las decisiones que toma no son decisiones apasionadas, son más bien razonadas, siempre va en pro de no afectar a los demás. (contaduría, 11-A2)</p> <p>Es una persona bastante sabia lo hace de manera democrática en este sentido primero consulta con sus subdirectores luego con el CDE y posteriormente toma una decisión. (ingeniero en agronomía, 18-A2)</p> <p>De forma democrática, pero tomando acuerdos con CDE. (matemática, 23-A2)</p>	<p>Respecto a la toma de decisiones, los profesores manifestaron que los directores siempre toman decisiones de forma semiautónoma, es decir, siempre se auxilian de los cuerpos docentes o equipos organizados en la institución, dependiendo de la naturaleza de la decisión, así solicitan el apoyo o lo hacen a título personal.</p>
---	--

El análisis de los datos recabados en la entrevista dirigida a docentes, también está basado en la categoría: criterios de calidad en el desempeño docente, por lo que se definió el objetivo: Interpretar las valoraciones que realizan los docentes respecto a su perfil profesional en relación a la influencia que el director ejerce sobre ellos en los Institutos Nacionales: “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”, año 2023 y se retomaron las dimensiones: perfil del docente en educación media, ética profesional docente y participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua.

Tabla 7. Perfil del docente en educación media.

<p>“Del profesional en docencia se exige prontitud, solicitud, empeño, búsqueda, creatividad, apego a las normas, horizontalidad en el trato, comunicación intersubjetiva, dialógica, competencia pedagógico–didáctica” (Artavia, 2011). Según SEP (2023): “Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo, planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios, lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional, evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo, construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo, contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes, participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional”</p>	
Testimonio	Análisis e interpretación de los resultados.
<p>¿Cuáles son las últimas formaciones a las que usted ha accedido?</p> <p>Este año hemos estado en dos formaciones, una en cuanto a la planificación del área de lenguaje y la otra en cuanto al uso de la plataforma de fiction express. (Lenguaje y literatura, 01-A1)</p> <p>Las últimas que recuerdo del Ministerio de Educación, fue hace como cuatro años, saque una certificación en Ciencias Físicas y también hace años tuve una de química y hace dos años me gradué de una licenciatura. (Ciencias Naturales. 03-A1)</p> <p>Classroom, un diplomado sobre alimentos, de matemática, de lenguaje, una de inglés. (Lenguaje y literatura, 04-A1).</p>	<p>Los docentes han manifestado participar en formaciones continuas, y diversas de acuerdo con las especialidades que tiene cada uno.</p>

<p>Formación de Docentes Noveles y Ley Crecer Juntos. (Matemática, 05-A1)</p> <p>Lideres innovadores, Ley Crecer Juntos, Módulos de LESSA, Classroom y el DEVA. (Ciencias de la educación, 06-A1).</p> <p>Capacitaciones de fisica y artística. (Lenguaje y Literatura, 07-A1).</p> <p>Activo fijo, huerto escolar y servicio social. (Informática, 09-A1).</p> <p>Escritura Braile. (Lenguas modernas, 10-A2)</p> <p>Modulo en sistemas eléctricos. (Sistemas eléctricos, 28-A2)</p>	
<p>¿Cómo describe los procesos de enseñanza aprendizaje que usted desarrolla con los estudiantes?</p> <p>Metodologías activas, reflexivas, participativas. Como receptor, estamos en constante comunicación emitimos opiniones, damos los espacios de participación. (Lenguaje y literatura, 01-A1)</p> <p>Trato la manera de ser participativa con los alumnos, también de que ellos por ser jóvenes, cuesta un poquito más, entonces hago de que ellos participen, que ellos escriban y entiendan lo que se les tiene que hacer, para que no sientan tan aburrida y pesada la clase. (Ciencias Naturales, 04-A1)</p> <p>Como procesos en los que se toma la estudiante como protagonista de su aprendizaje, se le otorga un 70% de la clase para que trabaje de forma individual o grupal en cada temática desarrollada. (Matemática, 05-A1)</p> <p>Interactivos, dinámicos, dejo que el estudiante sea el centro y protagonista de su propio aprendizaje, hago bastante uso de actividades lúdicas para que ellos se diviertan mientras aprenden. (Ciencias de la educación, 06-A1)</p>	<p>Los docentes manifiestan aplicar metodologías activas, donde el estudiante queda como centro del proceso, tratan de aplicar la metodología de aprender haciendo y enlazan la teoría con la práctica, los procesos son muy productivos, creativos y dinámicos, se enfocan en el aprendizaje del estudiante.</p>

<p>Muy productivos puesto que el alumno aprende haciendo y en convivencia con sus compañeros. (Informática, 09-A1)</p> <p>Me apoyo en la creatividad y dinamismo. Soy experto en la improvisación acertada y búsqueda de casos. (Matemática, 13-A2)</p> <p>Desarrollo la teoría y práctica con métodos de proyecto. (Ciencias Naturales, 16-A2)</p> <p>Explico los ejercicios y posterior a ello, los estudiantes desarrollan sus propios ejemplos. (Matemática, 23-A2)</p> <p>Son enfocados en el aprendizaje de ellos, que ellos se sientan comprometidos a aprender sobre declaraciones de renta, y todo lo que es necesario para un bachiller contable, sobre todo en los últimos tiempos donde todo es digital. (Ciencias comerciales, 25-A2)</p> <p>Son demasiado energéticos, la idea es que el estudiantes este atento a todos los ejercicios que hacemos, trato de que todos se involucren y que de esa forma ayuden a sus salud física y mental, de igual manera a mitad de año organizamos el festival de física, los estudiantes participan en gimnasia y en bailes que son preparados con personas profesionales. (Educación física, 26-A2)</p>	
<p>¿De qué forma usted planifica los procesos de enseñanza aprendizaje?</p> <p>Pues nosotros tenemos, cartas didácticas, guiones de clases para desarrollar las actividades, nos apoyamos del internet, los libros, todo eso nos hace que tengamos una serie de conocimientos generales y más amplios. (Ciencias comerciales, 02-A1)</p> <p>Primeramente me baso en los programas del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, reviso los contenidos, luego planifico mis temarios, mis guiones de clases, luego investigo bibliografías de diferentes niveles y áreas, y verifico el proceso de enseñanza en el estudiantes y si el método no me dio el resultado adecuando, cambio la metodología, entonces siempre tengo diferentes estrategias y formas de aprendizaje. (Ciencias naturales, 03-A1)</p>	<p>Los profesores se guían por los lineamientos del Ministerio de Educación, por supuesto que se encargan de agregar su creatividad a los procesos, algunos incluso de auxilian de los recursos tecnológicos, pero siempre tomando en cuentas las características propias de cada estudiante.</p>

Atendiendo las necesidades de mis estudiantes, en cada clase se hace una realimentación de contenidos claves para poder comprender el tema a ver. (Matemática, 05-A1)

Según los nuevos lineamientos que establece el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, debemos llenar una carta didáctica, tomando como base la cartilla metodológica y el booklet de inglés. (Ciencias de la educación, 06-A1)

Con uso de las TICs y autoaprendizaje. (Matemática, 12-A2)

Por competencias según la especialidad. (Lácteos y cárnicos, 15-A2)

Trato de hacer un proceso ordenado, en primer lugar ver los conocimientos previos de los estudiantes, luego dar una introducción al nuevo tema, trato de que ellos apliquen a la realidad los temas, que hagan ejercicios dependiendo de las temáticas que estén en estudio y al final siempre hago una evaluación para ver qué tanto han aprendido los estudiantes durante la jornada. (Lenguaje y Literatura, 19-A2)

En primer lugar tomo en cuenta las características de mis estudiantes, que tan avanzados están con sus conocimientos, y dependiendo de eso pues voy viendo cuáles son los temas que son más relevantes e importantes que les puedan servir para defenderse en el área de informática como ya le mencionaba trato de que sea bastante práctico que puedan utilizar herramientas por ejemplo Microsoft office y también herramientas en línea para editar documentos hacer videos crear audios elaborar documentos compartidos entre otras cosas. (Informática, 22-A2)

Tabla 8. Ética profesional docente

<p>Sustentación teórica: En el caso concreto de la docencia, el compromiso profesional incluye la calidad de la enseñanza y lo que esta implica, a saber, la creatividad, el amor a la profesión, la franca oposición a la desidia mental y la mediocridad, esas son líneas fundamentales e ineludibles para un ejercicio profesional serio, responsable y humanista. (Artavia, 2011, pág. 3), “en todo profesional, pero en particular el que está involucrado en la docencia, los conocimientos o habilidades deben ir acompañados de una sólida formación ética que le permitan ponderar juiciosamente las implicaciones de sus acciones para consigo mismo y para con los demás” (Artavia, 2011, pág. 9).</p>	
<p>Testimonio</p>	<p>Análisis e interpretación de los resultados.</p>
<p>¿De qué forma mi director motiva mi práctica docente?</p> <p>Normalmente siempre cuando algo está bien, digamos en una actividad docente, él siempre nos dice, está bien lo que han hecho o vamos a ver si lo podemos mejorar y nos reúne y en veces hacemos un convivio entre compañeros. (Ciencias naturales, 03-A1)</p> <p>Se ha acercado ocasionalmente a ver mis clases y me indica si hay algo que mejorar. (Ciencias de la educación, 06-A1)</p> <p>Suele felicitar a los maestros por sus logros, motiva al docente y al alumno. (informática, 09-A1)</p> <p>Gestiona capacitaciones, fomenta el trabajo en equipo con los docentes de los círculos de materias o de especialidad, se preocupa por reequipar con equipo o programas sugeridos por los docentes, motiva la convivencia institucional. (Lenguas modernas, 10-A2)</p> <p>Más que todo con palabras de aliento cuando estamos reunidos en equipo nos hace ver que debemos ser una institución unida y debemos demostrar por qué somos el mejor instituto del departamento y siempre nos dice que debemos ser docentes ejemplares. (Ingeniero en agronomía, 18-A2)</p>	<p>Los docentes son aludidos con palabras de ánimo por parte de los directores, como parte de la motivación que se requiere para desarrollar sus trabajos, esto posterior a las respectivas supervisiones. Ocasionalmente gestiona capacitaciones y fomenta el trabajo en equipo con los círculos de estudio por especialidad en la que se involucra su planta de profesores.</p>
<p>¿Cómo es la comunicación entre el director/a y usted?</p> <p>Es muy buena. (Lenguaje y literatura, 01-A1) Si, la comunicación es bastante eficiente, cualquier cosa que necesitamos siempre la expresamos y tenemos confianza (Ciencias comerciales, 02-A1). Buena, siempre con decoro y respeto. (Ciencias de la educación, 06-A1).</p>	<p>Ambos directores tienen buena comunicación con los docentes.</p>

<p>Excelente. (informática, 09-A1) Es muy fluida, de manera personal, telefónica, mensajes, siempre respetuosa y previsor. (Lenguas modernas, 10-A2)</p> <p>Muy directa, muy profesional, digamos que lo hace de forma bien efectiva. (Contaduría, 11-A2)</p> <p>Regular necesita mejorar muchos aspectos. (Informática, 14-A2)</p> <p>De compañerismo respeto y armonía. (Matemática, 17-A2)</p>	
---	--

Tabla 9. Participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua.

<p>Sustentación teórica: “Se organizan anualmente asignando los grados, secciones para atender a los estudiantes, a esta acción se le llama organización de la planta docente” (MINEDUCYT, 2008, pág. 10), “con el propósito de participar en la gestión escolar, los docentes se organizan en el Consejo de Profesores al inicio de cada año” (MINEDUCYT, 2008, pág. 11).</p>	
<p>Testimonio</p>	<p>Análisis e interpretación de los resultados.</p>
<p>¿En qué momento mi director conforma grupos de trabajo y nos anima a trabajar en equipo?</p> <p>Cuando ve necesidades que hay en la institución, o hay lineamientos del Ministerio de Educación, por ejemplo, formación de comités, como se piden, él dice: vaya, me pueden ayudar en este comité, o en este o en este o en otro y empieza a preguntar y forma los comités de trabajo cuando hay exigencias del nivel más arriba. (Ciencias naturales, 03-A1)</p> <p>En eventos: graduación, día de las madres, eventos delegados por la dirección departamental de Educación (Ciencias comerciales, 08-A1)</p> <p>En todo momento, porque siempre que iniciamos el año lectivo siempre las reuniones son constantes, posteriormente pues se trabaja en los círculos por especialidad, sobre todo el ánimo, la motivación esta allí para que nosotros nos sintamos a gusto en el trabajo y también podamos cumplir con las obligaciones que nos corresponden. (Contaduría, 11-A2)</p>	<p>Los docentes se organizan en equipos de trabajo en diferentes situaciones, comités y círculos de especialidad, siempre los directores aprovechan los espacios de convivencia para motivar a los mismos a trabajar, de igual forma a principio y a final de año siempre se organizan y en cualquier momento que sea necesario.</p>

<p>Al solicitar las planificaciones sugiriendo que debemos tener sinergia para ahorrar esfuerzo. (Matemática, 13-A2)</p> <p>A inicio de año, cuando se distribuyen las responsabilidades. (Lenguaje y literatura, 19-A2)</p> <p>Podría decirse que todo el tiempo, siempre que hay alguna asignación que cumplir, siempre se apoya de los equipos de trabajo. (Administración escolar 27-A2)</p>	
<p>¿En cuáles proyectos de mejora continua ha participado en su institución de trabajo?</p> <p>Llevamos planes de refuerzo (Lenguaje 01-A1)</p> <p>En el área de enseñanza, tratamos de estructurar la metodología y la forma de trabajo (Ciencias comerciales 02-A1)</p> <p>El huerto casero (ciencias naturales, 04-A1)</p> <p>En protección civil institucional, huerto escolar con enfoque en emprendedurismo, medio ambiente a través de un millón de pulmones para El Salvador. (Informática, 09-A1)</p> <p>Con el modo MEGATEC, coordinando la especialidad de lácteos y cárnicos (Cárnicos y lácteos, 15-A2)</p> <p>De mejora a la infraestructura (Matemática 17-A2). ferias que se desarrollan en el instituto (ingeniero en agronomía, 18-A2)</p> <p>Año con año organizo el festival de física, siempre es un éxito ver como los estudiantes se desenvuelven en los diferentes grupos coreográficos en los que participan. (educación física 26-A2)</p> <p>En todos los que he podido, en el de mejora medioambiental del instituto y en el de mejoras en la infraestructura. (Administración escolar, 27-A2)</p>	<p>La mayoría de apoyo por parte de los docentes es desde su especialidad, en los procesos de enseñanza. Diseño de planes de refuerzo, mejoras en la infraestructura, organizaciones de festivales y hasta mejoras medioambientales.</p>

Tabla 10. Triangulación de la información

Categoría	Dimensiones y sustentación teórica	Director	Docente
<p>Categoría 1: Liderazgo de la dirección escolar institucional.</p>	<p>Roles y funciones de los gerentes educativos desde el liderazgo transformacional.</p> <p>“Actualmente el rol del director es multifacético (por la diversidad de funciones) y ambiguo (por las responsabilidades y retos que están en constante evolución) (García- Carreño & Olmo, 2013, como se citó en (Figueroa, 2015, pág. 3)</p> <p>“el director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa” (MINEDUCYT, 2008, pág. 18)</p>	<p>Para una mejor comprensión, las historias de vida se han organizado en categorías, por lo que en esta oportunidad se toma en cuenta como primera dimensión: roles y funciones de los gerentes educativos y lo más importante que se ha rescatado es “Me dedico únicamente a mis labores administrativas y superviso el trabajo de los compañeros, cuando se puede. Logramos la construcción de la nueva infraestructura del instituto” (Historia de vida 1), para el caso, según la Ley de la Carrera Docente y las normativas que rigen la labor del director: Dirección Escolar Efectiva, Organización Escolar Efectiva, Gestión Escolar y Normativa de Funcionamiento Escolar del Ministerio de Educación que han sido citadas en el marco teórico y que se mantienen en vigencia, este director cumple con las actividades que le corresponden, sin embargo está dejando de lado la parte pedagógica.</p> <p>la primer dimensión es: Roles y funciones de los gerentes educativos</p>	<p>Los directores en efecto han propuesto diferentes proyectos de infraestructura, impulsado el uso de plataformas y tecnología, han motivado el diseño de festivales, encuentros de futbol y hasta actividades para recaudar fondos, promueven enlaces con otras instituciones y el desarrollo de ferias de logro, semanas culturales, han impulsado creación de grupos musicales.</p> <p>Toman en cuenta a la mayoría de docentes, teniendo como base los lineamientos del Ministerio de Educación, verifican planificaciones, priorizan objetivos, así también se coordinan con los subdirectores. Apoyan a los lideres, promueven la cooperación y hacen las cosas con ahínco. Así mismo planifica tomando en cuenta al equipo, dependiendo la naturaleza de la decisión. Ambos directores están pendientes de las clases y atentos a lo que los demás necesitan en su entorno laboral, entonces, planifican, organizan, coordinan,</p>

<p>Categoría 1: Liderazgo de la dirección escolar institucional</p>	<p>desde el liderazgo transformacional: en esta caso la directora manifestaba: “He participado en coordinaciones de servicio social estudiantil, coordinación en escuela de padre y educación familiar, en educación para la fe, huertos escolares, medio ambiente y con jóvenes (...) En la administración no solo se ve el campo pedagógico, se ven todos los campos y se trata de llevar un equilibrio para lograr los objetivos. Por el tamaño de la institución no doy clases, pero cuando falta un docente que hay que cubrir por ausencia grande” (Historia de vida 2). Por tanto y como ya se ha visto en la literatura citada en el marco teórico, queda de manifiesto la cantidad de actividades que a la directora le corresponde y que cumple con entusiasmo y diligencia.</p>	<p>dirigen, resuelven problemas, gestionan recursos y hacen rendición de cuentas.</p>
<p>Análisis de resultados dimensión 1: Roles y funciones de los gerentes educativos desde el liderazgo transformacional: Los cuerpos directivos están cargados de actividades administrativas y pedagógicas, hacen todo lo posible por cumplir con sus obligaciones, de hecho han logrado grandes proyectos por su persistencia y el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Toman en cuenta a la mayoría de docentes en sus decisiones, pero siempre hay docentes que alegan sentirse excluidos de ciertas decisiones. Hacen priorización de objetivos y cumplen en su totalidad sus funciones administrativas, así lo mencionaron los directores y lo respaldaron los docentes.</p>		

<p>Categoría 1: Liderazgo de la dirección escolar institucional</p>	<p>Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido</p> <p>De acuerdo con Delgado D. (2021) el perfil del director salvadoreño debe cumplir con “conocimientos básicos en: a. gestión educativa, b. leyes y normativas educativas, c. gestión de personal, d. gestión de alianzas, e. planificación educativa, f. formulación de proyectos educativos”. “El liderazgo compartido es la manera más realista y eficaz de hacer frente a los retos de la actualidad y resolver las necesidades educativas y sociales del entorno del centro” (Figuerola, 2015, pág. 14) el director debe contar con la habilidad para: “a. organizar y dirigir equipos de trabajo, b. gestión de alianzas con la comunidad, c. gestión de recursos del centro educativo, d. habilidad comunicativa, e. toma de decisiones basadas en hechos” (Delgado, 2021, pág. 110). el director deber contar</p>	<p>En la segunda dimensión se toma en cuenta: Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido y para ello se ha retomado: “53 años de edad, soy profesor de Ciencias Sociales, graduado de la Facultad Paracentral San Vicente, de la Universidad de El Salvador, tengo 26 años de experiencia como docente y 8 años como director de esta institución. Estuve dentro de dos formaciones: Google Classroom y Ley Crecer Juntos, estas me han ayudado bastante” me cuesta el uso de la tecnología y la innovación cosas que no se me dificultan, por ejemplo: el trabajo en equipo, empatía, toma de decisiones, adaptación al cambio, liderazgo y comunicación asertiva... y para tener una dirección efectiva se debe: confiar en el trabajo de los docentes, hacer bien el trabajo administrativo y delegar funciones contar con valores como: ser competentes, actualizarse ante los cambios. Ya viéndolo de forma más específica para ser director se requiere que uno sea responsable, motivador, respetuoso y comprensivo.” (Historia de vida 1),</p>	<p>Los directores comparten el hecho de delegar responsabilidades con autoridad. Ambos han estudiado las fortalezas de cada uno de sus docentes y cuerpos administrativos para tomar ventaja de ello y aprovechar sus potenciales al máximo. No tienen un estilo de liderazgo puro son autoritarios y en ocasiones democráticos. También tienen sus personales de confianza y motiva mucho la participación de los docentes. Desarrollan diferentes actividades deportivas y convivios.</p> <p>De igual manera los docentes manifestaron contar con lideres que tienen como base la ética, aunque un 13% de los entrevistados dijeron no sentirse tomados en cuenta en sus opiniones. También se mencionaron valores de los que gozan los gerentes, tales como: cooperación, respeto, amabilidad, confianza, empatía, paciencia, prudencia, honesto, responsable, compromiso y perseverancia. Así mismo, los docentes manifestaron que los directores tienen la capacidad de resolver problemas y lo han demostrado en casos con estudiantes, profesores, demandas, proyectos y el bajo presupuesto.</p>
--	---	---	--

<p>Categoría 1: Liderazgo de la dirección escolar institucional</p>	<p>con rasgos de personalidad: “a. honesto(a), b. confiable, c. honradez notoria, d. empático(a), e. proactivo, f. propositivo, g. democrático(a), h. justo (a), i. transparente, j. orientación a resultados, k. orientación a la calidad” (Delgado, 2021, pág. 111).</p>	<p>entonces queda en evidencia que el director de la primera institución si cuenta con el perfil, las competencias y habilidades de un líder comprometido.</p> <p>Siempre en la segunda dimensión: Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido, donde el director manifestaba: “Tengo 67 años de edad, y 38 años como docente (...) Licenciatura en Biología (...) diplomado en administración escolar que lo daba la UCA también y después la tecnológica nos estuvo apoyando con diplomados. Luego sacamos una maestría en valores y en el desarrollo profesional docente en la tecnológica y pues mi última maestría fue en la UNICAES que es sobre Administración Escolar y Clima Escolar, me falta el doctorado. En 2017, me salió el acuerdo como directora nombrada por los docentes y aquí estoy hasta la fecha, (...) Respecto a las formaciones, las últimas que estuvimos recibiendo fue la de Ley Crecer Juntos, la Ley de Educación Familiar, Derechos Humanos</p>	<p>Además, se describen como personas que gozan con muchos valores: cooperación, respeto, comprensión, amabilidad, pertenencia, confianza, empático, paciencia, prudencia, honestidad, responsabilidad, respeto, perseverancia, honradez y la justicia.</p>
--	--	---	---

		<p>(Historia de vida 2) en esta segunda dimensión se denota la calidad de perfil profesional que tiene dicha institución, también se pone de manifiesto todas las competencias y habilidades que lleva a cabo en sus labores cotidianas como dirigente institucional.</p>	
<p>Análisis de resultados, dimensión 2: Perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido.: Ambos directores cuentan con amplia experiencia en la docencia y dirección, se mantienen al tanto de las formaciones, al igual que todos, también tienen sus propias dificultades, entre ellas la tecnología. Delegan trabajos con autoridad, no tienen un tipo de liderazgo puro pues ocasionalmente son democráticos y otras veces son autoritarios, llevan a cabo convivios que promueven para motivar a la planta docente a hacer bien su trabajo. Cuentan con muchos valores (cooperación, respeto, comprensión, amabilidad, pertenencia, confianza, empático, paciencia, prudencia, honestidad, responsabilidad, respeto, perseverancia, honradez y la justicia) que hacen de su perfil profesional, personas integrales. Lo ya mencionado como parte de un perfil, competencias y habilidades de un líder comprometido.</p>			
<p>Categoría 1: Liderazgo de la dirección escolar institucional</p>	<p>Estilos de liderazgo directivo. Según Fernández (2005) como se citó en (Cochachi, 2012, pág. 20) “llama estilo de liderazgo al comportamiento habitual que sigue el líder cuando trata con los subordinados” “Autoritario: liderazgo unidireccional, poder y toma de decisiones concentrados en el líder, Democrático: Colaboración y participación de los miembros</p>	<p>Como tercera dimensión esta: Estilos de liderazgo directivo. Y dentro del mismo “Hay cosas que a mi parecer no son buenas, entre las que puedo mencionar: supervisiones constantes y las dificultades que surgen con los padres de familia (...) uno tiene que ir al lado de los padres y dejar que trabajen a su gusto y sin presión. También es importante hacer otras cosas, yo por ejemplo me pongo a la orden de lo que indique el Ministerio de Educación”</p>	<p>Los directores hacen acercamientos con los padres de familia, maestros y estudiantes, tienen una combinación de liderazgo democrático y autoritario, estudian los potenciales de su planta docente para designar responsabilidades, hacen uso de diferentes aplicaciones para comunicarse con su planta docente, son personas serviciales y entregadas a sus labor, resuelven problemas con prudencia, dan ejemplo con sus trabajos</p>

<p>Categoría: Liderazgo de la dirección escolar institucional</p>	<p>del grupo. Laissez faire: No ejerce su función, no se responsabiliza del grupo. Transaccional: Proceso de intercambio entre líder y seguidores, premio o castigo en función del rendimiento, compuesto de dos factores: recompensas y contingentes y dirección por excepción. Distribuido: participativo y colegiado, otorga poder, autonomía y responsabilidad a sus colaboradores. Transformacional: participativo, confianza en las personas, comunicación interpersonal, criterios de actuación basados en la ética y principios morales. líderes actúan como agentes de cambio en la organización” (Ferreira, 2021)</p>	<p>(Historia de vida 1), en este sentido queda de manifiesto que el tipo de liderazgo en esta institución es Laissez Faire.</p> <p>La tercer dimensión es: estilos de liderazgo directivo. “La ley y la ética exige es que cuando uno toma un cargo administrativo, debe dar al cien por ciento de entrega a la función administrativa (...) me gusta ver el crecimiento en los alumnos, el crecimiento pedagógico de los docentes, la superación y la política de país que los jóvenes deben salir bien preparados (...) se trata de llevar un equilibrio para lograr los objetivos. (...) Las competencias directivas se tienen que manejar a perfección, porque si uno comete errores, se pagan caro (...) mis competencias más fuertes son: conocer todo el campo laboral y pedagógico del personal docente (...) los componentes de una dirección efectiva: en primer lugar el liderazgo que debe tener, en segundo lugar: la pasión por desarrollar un buen trabajo, otro componente es el conocimiento de toda su área pedagógica (...)”</p>	<p>y siempre están a la orden de lo que pudiese necesitar la institución.</p> <p>Para asumir responsabilidades son cautos, estudian las situaciones y delegan trabajos al personal que consideran tiene la capacidad de llevar a cabo ciertas actividades.</p> <p>Para tomar decisiones meditan sobre quien les puede dar las mejores recomendaciones.</p>
--	---	---	--

		(Historia de vida 2). Es evidente que la directora hace su trabajo con entrega por lo que demuestra ser una líder transformacional, según las características mencionadas.	
Análisis de resultados dimensión 3: Estilos de liderazgo directivo. Mientras a un director no le gustan las supervisiones, la otra manifiesta que le gusta dar el 100% de su trabajo, tratan de comunicarse de la mejor manera con su planta docente, son cautos, siempre meditan las situaciones para tomar las decisiones y delegan siempre responsabilidades para cumplir con todas sus actividades.			
Categoría 2: Criterios de calidad en el desempeño docente	Perfil del docente en educación media. “Del profesional en docencia se exige prontitud, solicitud, empeño, búsqueda, creatividad, apego a las normas, horizontalidad en el trato, comunicación intersubjetiva, dialógica, competencia pedagógico–didáctica” (Artavia, 2011). Según SEP (2023): “Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo, planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y	Se inicia por la dimensión: Perfil del docente en educación media, por lo que se rescata de la historia de vida: “Contar con docentes comprometidos y muy profesionales en sus especialidades” (Historia de vida 1), lo que deja en evidencia que los docentes en el nivel de educación media cuentan con el espíritu de servicio y están asignados de acuerdo con sus especialidades, las cuales desempeñan de forma apropiada. Para lo que la primer dimensión es: perfil docente en educación media: “Tener un ranking muy aceptable a nivel nacional, gracias al trabajo que desarrollan los profesores, cada uno desde su salones de clases y el compromiso con el que desarrollan sus trabajo (...) el éxito de las	Los docentes han manifestado participar en formaciones continuas, y diversas de acuerdo con las especialidades que tiene cada uno: fiction express, Ciencias Físicas y Química, Classroom, Docentes Noveles, Ley Crecer Juntos, lideres innovadores, LESSA, braile, sistemas eléctricos. Además, dijeron que sus procesos de enseñanza son energéticos, están basados en la interacción continua, llevan a cabo actividades dinámicas y ven al estudiante como el centro de los procesos, hacen que la teoría vaya de la mano con la práctica, de igual manera planifican y organizan sus clases en función de las necesidades de los estudiantes y de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de

<p>Categoría 2: Criterios de calidad en el desempeño docente</p>	<p>sociales amplios, lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional, evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo, construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo, contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes, participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional”</p>	<p>instituciones viene del involucramiento de todos los docentes (...) un docente debe tener satisfacción más espiritual que material porque el docente que se forma, tiene que trabajar 30 años para tener un techo salarial y de allí no paso, aunque se siga formando y formando, no va a tener más a menos que las políticas cambien” (Historia de vida 2), el perfil docente de dicha institución es de calidad, se cuenta con académicos preparados y profesionales en su área, sin embargo no todos tienen formación continua por falta de estimulación salarial.</p>	<p>Educación, hacen uso de las herramientas tecnológicas.</p>
<p>Análisis de resultados dimensión 4 Perfil del docente en educación media. Los docentes definitivamente participan en diferentes formaciones y eso los hace ver como docentes comprometidos, así mismo una de las instituciones tiene un ranking nacional de aceptación y a palabras de directivos y maestros el éxito de las instituciones depende del involucramiento de todos, por eso los mismos profesores mencionan contar con clases creativas, procesos de enseñanza con uso de herramientas tecnológicas, adaptados según los lineamientos del Ministerio y a las necesidades de los estudiantes.</p>			

Categoría	Dimensiones y sustentación teórica	Director	Docente
<p>Categoría 2: Criterios de calidad en el desempeño docente</p>	<p>Ética profesional docente</p> <p>En el caso concreto de la docencia, el compromiso profesional incluye la calidad de la enseñanza y lo que esta implica, a saber, la creatividad, el amor a la profesión, la franca oposición a la desidia mental y la mediocridad, esas son líneas fundamentales e ineludibles para un ejercicio profesional serio, responsable y humanista. (Artavia, 2011, pág. 3), “en todo profesional, pero en particular el que está involucrado en la docencia, los conocimientos o habilidades deben ir acompañados de una sólida formación ética que le permitan ponderar juiciosamente las implicaciones de sus acciones para consigo mismo y para con los demás” (Artavia, 2011, pág. 9).</p>	<p>Como segunda dimensión de esta categoría se encuentra: Ética profesional docente, ante esta se retoma “Contar con docentes comprometidos y muy profesionales en sus especialidades” (Historia de vida 1), pues queda de manifiesto que los docentes están comprometidos con su trabajo.</p> <p>Como segunda dimensión está: la ética profesional docente: “Para ser director, se debe tomar como base: la responsabilidad, el respeto, el amor al prójimo y la solidaridad a cualquier cosa que suceda y un valor muy importante es el cuidado de su casa, cuidado de lo que administra. Como persona los valores que más aplico son: Amor a Dios, amor a la familia, valor a mi persona, mi auto cuidado” (Historia de vida 2), el director manifestó contar con valores éticos y morales, más no menciono el comportamiento de los docentes.</p>	<p>Los docentes llevan a cabo sus procesos de enseñanza de una manera interactiva, emplean la creatividad en los procesos, dicen sentirse comprometidos con sus labores</p> <p>tienen buena comunicación con los directores.</p> <p>Se sienten motivados cuando los directores les expresan palabras de ánimo o cuando les retroalimenta sus trabajos.</p> <p>Además, manifiestan que sus directores fomentan el trabajo en equipo y les motiva a la convivencia</p>
<p>Análisis de resultados dimensión 5: Ética profesional docente: Respecto a la ética, los directores siempre están a la orden de las indicaciones ministeriales, animan a sus docentes y los tratan bien, les motivan al trabajar y convivir en equipo, también gozan de valores morales éticos y espirituales que les ayuda a tomar siempre buenas decisiones.</p>			

Categoría	Dimensiones y sustentación teórica	Director	Docente
<p>Categoría 2: Criterios de calidad en el desempeño docente</p>	<p>Participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua.</p> <p>“Se organizan anualmente asignando los grados, secciones para atender a los estudiantes, a esta acción se le llama organización de la planta docente” (MINEDUCYT, 2008, pág. 10), “con el propósito de participar en la gestión escolar, los docentes se organizan en el Consejo de Profesores al inicio de cada año” (MINEDUCYT, 2008, pág. 11).</p>	<p>Y como tercera dimensión se encuentra: la participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua y para lo mismo se ha rescatado: “Logramos la construcción de la nueva infraestructura del instituto. (...) lo que hago es tratarlos bien, animarlos a que participen en lo que se les indica” (Historia de vida 1) por ende, se comprende que los profesores tienen iniciativa y participan en los procesos de mejora de la institución.</p> <p>Y en la tercera dimensión se tiene la participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua: “respecto a los docentes, hay insatisfacciones pues se trabaja mucho y el salario es poco y algunas veces el docente dice: por esto me pagan y no doy más y eso es algo que no me gusta (...)el éxito de las instituciones viene del involucramiento de todos los docentes y el compromiso de los alumnos, padres de familia y la dirección que tiene que estar integrada para que se lleven a cabo todos los proyectos que se planifican (..)Luego para motivar a los docentes, hay que darles el ejemplo a través de uno mismo, sé que</p>	<p>Los docentes son organizados por los directores en equipos de trabajo en diferentes situaciones, comités y círculos de especialidad, siempre los directores aprovechan los espacios de convivencia para motivar a los mismos a trabajar, de igual forma a principio y a final de año siempre se organizan y en cualquier momento que sea necesario</p> <p>La mayoría de apoyo por parte de los docentes es desde su especialidad, en los procesos de enseñanza: diseño de planes de refuerzo, mejoras en la infraestructura, huertos caseros, organizaciones de festivales, mejoras medioambientales y enlaces interinstitucionales</p>

Categoría	Dimensiones y sustentación teórica	Director	Docente
		<p>es pesado ya sea presencial o semipresencial quiere un gran compromiso, porque si el docente esta concientizado que su labor es dar el mensaje a través de su testimonio, se logra el éxito de su profesión” (Historia de vida 2), porque y en palabras de la directora, es necesario dar el ejemplo para que los docentes se involucren en las gestiones de la institución y no se sientan obligados, porque como ya se mencionaba, el pago mensual de sus honorarios, ocasionalmente puede provocar desmotivaciones en la labor docente y el apoyo que podría proporcionar a la institución.</p>	
<p>Análisis de resultados, dimensión 6: Participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua. Los directores tratan de involucrar a los docentes en las distintas actividades, se tienen como resultados el éxito, aunque hay docentes que apoyan únicamente de lo que es la especialidad y algunos otros se involucran en otros proyectos que hacen que la institución llegue a feliz término. Finalmente, como dijo uno director para motivar a los docentes, hay que dar el ejemplo y eso es una clave importante.</p>			

Redacción de resultados:

Para el desarrollo de esta investigación se ha tomado en cuenta dos instituciones: Instituto Nacional “Walter Thilo Deininger” e Instituto Nacional “Tenancingo”, para obtener información fidedigna y oportuna, se ha tomado en cuenta dos figuras que son fuente importante de información: el director y los docentes, a quienes se les aplico un instrumento de recolección de información cada uno.

Para el estudio se tomó como base el objetivo: develar los significados que han construido los docentes respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo” durante el tercer trimestre 2023. Por lo cual se definieron las siguientes variables:

Liderazgo institucional: en esta, se tomó en cuenta la dimensión de roles y funciones de los gerentes educativos desde el liderazgo transformacional y se fundamentó con los aportes de Marta Camarero Figuerola en su libro titulado: Dirección escolar y liderazgo, análisis del desempeño de la figura directiva en centro de educación primaria de Tarragona; luego, el tema: perfil profesional, competencias y habilidades de un líder comprometido, que entre diferentes autores, se ha tomado en cuenta a Diana Raquel Delgado con su investigación: El perfil del director en centros escolares efectivos y su rol en la mejora 2021; así mismo se tomó en cuenta los estilos de liderazgo directivo, apoyado con los aportes de Zarate, 2011: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima.

Construcción de significados: la dimensión del perfil del docente en educación media se ha respaldado con literatura del sistema de Educación Pública de México; el tema de ética profesional docente se da soporte con las contribuciones de Carlos Rojas Atarvia, en su documento: Ética profesional docente: un compromiso pedagógico humanístico. Finalmente para fundamentar la participación de los profesores en la gestión de la escuela y formación continua., se tomó en cuenta la teoría de documentos del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología y sus normativas.

Después de analizar cada una de las dimensiones y confrontar la información emanada por los docentes y directores y al triangular estos datos con la teoría, se ha establecido una tendencia que permite afirmar que las actividades que al director le corresponden son múltiples y diversas (Planificar las actividades anuales, elaborar los proyectos estratégicos, asistir a reuniones y

convocatorias del MINEDUCYT, gestionar la compra de zapatos, liderar los órganos administrativos como el Consejo Directivo Escolar, Consejo de Maestros, Consejo de Alumnos, Comité Pedagógico, de Evaluación y Gestión y estar al tanto de las actividades pedagógicas que desarrolla el personal docente) sin embargo han demostrado ser persistentes para cumplir con lo que les corresponde, y es algo que los profesores infieren y valoran el trabajo que llevan a cabo, por tanto es una construcción positiva de información.

El objetivo específico se basa en: comprender el tipo de liderazgo institucional que desarrollan los directores, entonces desde los hallazgos, se demuestra que ambos directores son democráticos y autoritarios a su vez y que adoptan un tipo de liderazgo dependiendo de la actividad que vaya a desarrollar, pues ocasionalmente piden parecer de sus equipos docentes pero hay momentos en que no los toman en cuenta.

Y como el segundo objetivo era interpretar las valoraciones que realizan los docentes respecto a su perfil profesional en relación a la influencia que el director ejerce sobre ellos, puede verse como estos manifiestan sentir un efecto positivo por parte de sus líderes, que abona a la calidad en los criterios de su desempeño, además dijeron estar de acuerdo con el perfil profesional de sus dirigentes, describiéndolos como personas preparadas, con capacidad, experiencia, ética, valores y como decía uno de los gerentes: “Luego para motivar a los docentes, hay que darles el ejemplo a través de uno mismo, sé que es pesado ya sea presencial o semipresencial quiere un gran compromiso, si el profesor esta concientizado que su labor es dar el mensaje a través de su testimonio” (Historia de vida 2)

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Redacción de resultados:

Una vez finalizado el estudio, se formulan las conclusiones, tomando como base los objetivos planteados, de forma general se buscaba develar los significados que han construido los docentes respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores y de este se derivaron los objetivos específicos que se mencionan a continuación:

- ❖ Comprender el tipo de liderazgo institucional que desarrollan los directores desde el punto de vista docente.
- ❖ Interpretar las valoraciones que realizan los docentes respecto a su perfil profesional en relación a la influencia que el director ejerce sobre ellos.

Por tanto, las conclusiones emanadas al finalizar el proceso son las siguientes:

CONCLUSIÓN 1:

Que los significados que han construido los docentes respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores de los Institutos Nacionales participantes en el estudio se ha comprobado que en efecto son muchas las actividades que al director le corresponden, tanto de carácter administrativo como pedagógicas, pero han demostrado ser persistentes para cumplir con lo que les corresponde, y es algo que los profesores infieren y valoran el trabajo que llevan a cabo, por tanto es una construcción positiva de información, lo anterior es congruente con lo desarrollado en el capítulo II, marco teórico, de acuerdo con diferentes autores, como: (Figuerola, 2015) en su libro: Dirección escolar y liderazgo, análisis del desempeño de la figura directiva en centro de educación primaria de Tarragona, de igual manera se encuentra respaldada por el Documento de Dirección Escolar Efectiva del MINEDUCYT, 2008.

CONCLUSION 2:

El objetivo específico uno, pretendía comprender el tipo de liderazgo institucional que desarrollan los directores, entonces desde los hallazgos, se demuestra que ambos gerentes son democráticos y

autoritarios a su vez, no se puede decantar por un solo tipo de liderazgo, más bien por la naturaleza del cargo, las problemáticas y situaciones del diario laboral, los gerentes tienden a adoptar un tipo de liderazgo, en ocasiones se imponen y en otras permiten la participación del personal docente en la toma de decisiones, lo cual queda evidenciado con las opiniones dadas por docentes y directores y por la teoría que se abordó en el marco teórico: en el apartado: estilos de liderazgo directivo, respaldados por Ferreira, R. (2021) El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos.

CONCLUSIÓN 3:

El segundo objetivo consistía en interpretar las valoraciones que realizan los docentes respecto al perfil profesional de los directores, puede verse como los docentes manifiestan estar de acuerdo con el perfil profesional de sus dirigentes, además se expresan de los directores como personas preparadas, con capacidad, experiencia, ética, valores y como decía un director, es bueno porque al final su mejor ejemplo es el trabajo que realizan para motivar a los docentes y este se viene a respaldar desde la teoría: con Delgado (2021) El perfil del director en centros escolares efectivos y su rol en la mejora.

5.2 Propuesta de implementación

La propuesta de mejora está en función del objetivo planteado en la investigación y es que los profesores han construido significados respecto al liderazgo institucional desarrollado por los directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”,

Pareciera que en los últimos días resulta interesante como la comunicación se convierte en un pilar fundamental para el desarrollo de procesos de forma eficaz en los centros educativos, ya que las autoridades tienen muchas responsabilidades a su cargo “el director de escuelas, como líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela” (Castillo, Liderazgo administrativo: Reto para el director, 2005, pág. 2) tantas son sus funciones que ocasionalmente podría dejar de lado la parte de habilidades blandas constituida por la comunicación efectiva y es por ello que se dará énfasis en este componente.

I GENERALIDADES

Nombre del Proyecto: Competencias profesionales para equipos sinérgicos.

Dirigido a: Directores y docentes del Instituto Nacional “Tenancingo” e Instituto Nacional “Walter Thilo Deininger”

Año: 2024

Institución beneficiaria: Instituto Nacional “Tenancingo” e Instituto Nacional “Walter Thilo Deininger”

II DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El desarrollo del proyecto está enfocado en brindarles formación a los directores y a los docentes de los institutos nacionales objeto de estudio, para que los directores puedan llevar a cabo un liderazgo empoderado y transformacional, y que los canales de comunicación sean más efectivos y que los equipos docentes se sientan tomados en cuenta, con participación activa, motivados y que todo ello abone de forma positiva a los criterios de calidad docente.

La duración es de 4 semanas, 2 horas semanales.

Los temas a impartir serán los siguientes:

1. Comunicación efectiva
2. Toma de decisiones
3. Liderazgo
4. Trabajo en equipo

El beneficio será: para la comunidad educativa en general, pero tendrá incidencia inmediata de directores a planta docente, de forma recíproca, esperando que los profesores construyan un

nuevo significado sobre el tipo de liderazgo que los gerentes llevan a cabo en cada una de sus instituciones.

III JUSTIFICACIÓN

Las competencias profesionales como: la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo y el trabajo en equipo se convierten en componentes primordiales en las instituciones, se destaca el hecho de dar impulso a los equipos docentes del Instituto Nacional “Tenancingo” e Instituto Nacional “Walter Thilo Deininger”, dar un buen trato verbal y al equipo de trabajo, genera mejores relaciones interpersonales y da pauta a trabajar con mayor entusiasmo, con motivación “un entorno donde se fomenta el diálogo abierto permite que los problemas se aborden de manera constructiva, promoviendo la comprensión mutua y la resolución pacífica de diferencias; la comunicación asegura que todos los sectores en la comunidad educativa sean incluidos. Esto promueve un entorno educativo más equitativo y justo, donde se valora la opinión de todos” (Cruz, 2023, pág. 15), por lo mismo, aunque los institutos se hayan descubierto como lugares donde se hace un buen trabajo, siempre es necesario impulsar iniciativas para prevenir situaciones problemáticas, provocar un sentido de toma de decisiones consciente, que halla trabajo en equipo y se haga así una apuesta a la calidad en la educación de ambas instituciones.

El desarrollo de la presente propuesta, está dirigida exclusivamente a los equipos docentes de los institutos nacionales participantes del estudio y en definitiva aunque los resultados de la investigación fueron positivos, siempre es importante reforzar estas habilidades que en todo caso vienen a reforzar las variables de la investigación enfocada en el liderazgo de los directores y los criterios de calidad docente.

IV OBJETIVOS

GENERAL:

1. Formar a docentes y directores en competencias profesionales, que promueva la aplicación de habilidades blandas y provoquen equipos sinérgicos en los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”.

ESPECÍFICOS:

1. Transmitir la importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones y en el ejercicio profesional de docentes y directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”.
2. Desarrollar la competencia de toma de decisiones a través de los talleres tanto en docentes como directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”.
3. Propiciar el liderazgo en los equipos docentes y directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”.
4. Promover el trabajo en equipo en los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”.

V METAS

1. Formar en un 100% a los equipos docentes y directivos en competencias profesionales para equipos sinérgicos.
2. Que el 100% de los directores y docentes de las instituciones educativas en estudio finalicen la formación.

VI ÁREAS A ATENDER

Sensibilización en aplicación de comunicación efectiva con directores y equipos docentes, las actividades están enfocadas a la mejora de habilidades y competencias del gerente educativo, siendo formaciones asincrónicas.

VII ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- Talleres de formación
- Procesos de evaluación al finalizar cada jornada.

VIII. METODOLOGÍA.

Se aplicará el método deductivo, con la estrategia de enseñanza “aula invertida”, los que permitirá desarrollar debates y análisis por parte de quienes participen en la formación, así mismo, los

directores tendrán la posibilidad de consumir los materiales previo al desarrollo de los talleres, lo que dará pauta a distinguir los conocimientos previos y dar continuidad al proceso formativo.

Las jornadas estarán llevándose a cabo en 2 horas, dentro de las mismas se implementaran actividades como juego de roles, relatos de casos, lecturas dirigidas y las entregas técnicas por parte del facilitador del taller.

IX. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS

RECURSOS HUMANOS:

- a. 1. Formador

RECURSOS MATERIALES:

- a. Computadora
- b. Cámara (instalada en computadora o anexo)
- c. Internet
- d. Aplicaciones de edición de audio y video
- e. Aplicaciones en línea de alojamiento de material y recursos didácticos (Classroom, youtube)
- f. Cuaderno
- g. Lápiz

RECURSOS FINANCIEROS:

Por el momento no se necesitaría ninguna inversión económica. Solamente el uso de recursos materiales con los que cuentan los institutos nacionales intervenidos.

X. CARTAS DIDÁCTICAS.

FORMACIÓN: “COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA EQUIPOS SINÉRGICOS”.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

JORNADA NO.1

TEMÁTICA ABORDADA: COMUNICACIÓN EFECTIVA

TIEMPO: 2 HORAS

TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Transmitir la importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones y en el ejercicio profesional de docentes y directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”.	<p>Saludo y bienvenida (10 min): Apertura e inauguración de curso de parte del referente institucional saludo del facilitador y presentación de cada participante, entrega de gafete para cada uno y una.</p> <p>Introducción (30 min): Introducción al curso de parte del facilitador, expectativas, con la ayuda de tarjetas de diversos colores, cada uno y una los lee, comentas y pega en la pared, lectura del programa de manera participativa, en parejas y luego uno o una de cada pareja comenta. La definición de normas de convivencia se hará con la división por género, escriben y leen en papelógrafo lo leen se toman acuerdos. Posteriormente se definen las responsabilidades del facilitador y de los participantes, con lluvia de ideas, donde cada uno y uno proponen que espera del otro, se escriben en una matriz y se dejan pegadas todo el curso.</p>	Computadora Internet Diapositivas	8:00 AM A 10:00 AM

		<p>Desarrollo (60 min): Se inicia con una reflexión: “hablar constantemente no necesariamente es comunicación” Posteriormente se desarrolla la dinámica del mensaje perdido, se pone al grupo de pie y formando un círculo, se pasa un mensaje de forma discreta, desde el primer participante y al final se escucha la versión para determinar en que medida se ha distorsionado la información.</p> <p>Luego se da una exposición de teoría por parte del facilitador, se explica: que es la comunicación, habilidades y funciones de la comunicación, proceso y dirección de la comunicación, tipos y canales de comunicación.</p> <p>Luego se presenta un video, se da opiniones sobre el mismo</p> <p>Cierre (20 min): Se aplica un kahot con preguntas a los participantes. Y se proporciona material de lectura para la próxima jornada.</p>		
--	--	--	--	--

FORMACIÓN: “COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA EQUIPOS SINÉRGICOS”.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

JORNADA NO.2

TEMÁTICA ABORDADA: TOMA DE DECISIONES.

TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
TOMA DE DECISIONES	Desarrollar la competencia de toma de decisiones a través de los talleres tanto en docentes como directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”.	<p>Saludo y bienvenida (10 min)</p> <p>Introducción: (20 min) Se inicia el proceso con la reflexión: “en la calidad de mis decisiones esta la arquitectura de mi propia vida”. Se da el espacio para la reflexión grupal.</p> <p>Desarrollo: (60 min) Se inicia preguntando ¿Qué significa tomar decisiones? ¿Cuántas decisiones tomamos al día? Se explica la teoría, los pasos a seguir para tomar decisiones, el pensamiento divergente, posteriormente se exponen casos y se forman grupos de trabajo, para que le busquen las posibles soluciones. Luego se expone teoría sobre los conflictos, la resiliencia y el manejo de estrés, para el desarrollo de estas temáticas, se les proporciona tiempo a los equipos docentes para que se organicen y a través juego de roles vayan manifestando la forma correcta de tomar decisiones en diversas situaciones y apliquen los pasos mostrados en la teoria.</p> <p>Cierre: (30 min) Se muestra un video y se hace un momento de preguntas y respuestas para conocer el aprendizaje de los docentes y directores, luego se proporciona el material de lectura para la siguiente sesión.</p>	Computadora Internet Diapositivas	8:00 AM A 10:00 AM

FORMACIÓN: “COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA EQUIPOS SINÉRGICOS”.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

JORNADA NO.3

TEMÁTICA ABORDADA: LIDERAZGO

TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
LIDERAZGO	Propiciar el liderazgo en los equipos docentes y directores de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”.	<p>Saludo y bienvenida (10 min)</p> <p>Introducción: (20 min) Se presenta el video “liderazgo y trabajo en equipo” donde se observa el trabajo que desarrollan las hormigas y la manera de defenderse de su medio ambiente, posteriormente se da la pauta para que den sus opiniones los equipos docentes.</p> <p>Desarrollo: (60 min) Se da una ponencia magistral sobre el liderazgo, se mencionan las características de un líder. Y luego se da un espacio de debate, se divide el grupo en dos equipos, se hace la pregunta: ¿el líder nace o se hace? Se explican los tipos de lideres y se hace un juego de roles sobre cada uno. Después se solicita que en parejas escriban la diferencia entre jefes y lideres, posteriormente que hagan una autorreflexión y determinen si son jefes o lideres. Finalmente se les solicita crear grupos de 5 personas y escribir las ventajas y desventajas de ser lideres.</p> <p>Cierre: (30 min) Los equipos docentes presentan los productos de sus actividades en un diagrama de canva.</p>	Computadora Internet Diapositivas Extensión Proyector o pantalla.	8:00 AM A 10:00 AM

FORMACIÓN: “COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA EQUIPOS SINÉRGICOS”.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
JORNADA NO.4

TEMÁTICA ABORDADA: TRABAJO EN EQUIPO

TEMA	OBJETIVO	METODOLOGIA	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
TRABAJO EN EQUIPO	Promover el trabajo en equipo en los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”.	<p>Saludo y bienvenida (10 min)</p> <p>Introducción: (40 min)</p> <p>Se hace una dinámica de distribución de actividades a cada equipo 5 en total, se les pide que simulen la organización de actividades de cada institución: preparación de semana cívica, desarrollo de prueba avanza, refrigerio escolar, celebración del día de la madre y organización de los huertos escolares, luego se solicita que una persona por equipo se encargue de pasar a explicar la forma en que se distribuyen las responsabilidades en cada caso.</p> <p>Desarrollo: (40 min)</p> <p>Se presenta un pequeño video sobre trabajo en equipo, luego se da pauta a opiniones, después se solicita a través de una lluvia de ideas, la exposición de palabras que estén referidas al trabajo en equipo. Luego se explica la teoría, su definición, las características, las ventajas y desventajas. Se hace un juego:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Dividir la clase en dos equipos. 2- Crear dos líneas en el centro del salón, una para cada equipo. 3- Luego, intercalar los dos equipos en las líneas. 4- Posteriormente, dar una pelota al primer integrante de las líneas. 5- Pasarme las pelotas por equipos haciendo un sig sag con las pelotas. 6- El equipo ganador será el que logre llegar la pelota primero al primer participante de las líneas nuevamente. <p>Cierre: (30 min)</p> <p>Los equipos docentes llenan la evaluación del día. Se hace la despedida a través de un intercambio de bocadillos.</p>	Computadora Internet Diapositivas Extensión Proyector o pantalla. 2 pelotas	8:00 AM A 10:00 AM

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Artavia, C. E. (2011). Ética profesional docente: un compromiso pedagógico humanístico. Obtenido de Dialnet : <https://Dialnet-EticaProfesionalDocente-4920530.pdf>
- Benavides, M. y. (2005). Métodos en investigación cualitativa triangulación. Revista colombiana de psiquiatría.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Obtenido de Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. Obtenido de Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa: <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2740>
- Briceño, M. U. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277262848_Profesionalizar_la_Direccion_Escolar_Potenciando_el_Liderazgo_Una_Clave_Ineludible_en_la_Mejora_Escolar_Desarrollo_de_Perfiles_de_Competiciones_Directivas_en_el_Sistema_Educativo_Chileno
- Campo, N. (2021). Gestión Educativa y Liderazgo Transformacional de los directivos en la educación básica regular. Revista Publicando, 96.
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director. Obtenido de Centro de Investigaciones Educativas.
- Cochachi, T. M. (2012). Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de ventanilla. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3e84e3c2-f766-4cf5-aea0-3d6a0c57649c/content>
- Cordero, M. (Diciembre de 2012). Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa. Obtenido de Revista Griot: https://www.uv.mx/psicologia/files/2017/12/historias_de_vida_una_metodologia_de_investigacion_cualitativa.pdf
- Coulon, A. (1995). Perspectivas interaccionistas en el campo de la educación.
- Cruz, F. (2023). Planificación estratégica en la administración de instituciones educativas. San Salvador .
- Cuevas, G. (2024). Liderazgo estratégico desde la dirección escolar. REVISTA FORMACIÓN ESTRATÉGICA, 1-10.

- Delgado, D. (2021). El perfil del director en centros escolares efectivos y su rol en la mejora. San Salvador.
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/841/1139>
- Figuerola, M. C. (2015). Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=114376>
- Gerea, C. (27 de enero de 2021). FREED. Obtenido de Entrevista en profundidad: del diseño al análisis (con ejemplos): <https://freed.tools/blogs/ux-cx/entrevistas-profundidad#:~:text=1.-,Qu%C3%A9%20es%20una%20entrevista%20en%20profundidad,hemos%20definido%20en%20nuestro%20estudio.>
- Jiménez Jiménez, Nelson Ismael; Magaña de López, Karla Bettina; Tobar Dueñas, Claudia Beatriz; Murga Galiano, María del Tránsito y Rosales Ortiz, Rolando Arturo . (2018). “la influencia del liderazgo del director en el área pedagógica del Centro Escolar Napoleón Ríos, Centro Escolar Tomás Medina y Centro Escolar Dr. Salvador Ayala del municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana, año 2018”. Obtenido de Sistema bibliotecario Universidad de El Salvador: <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/23025/>
- López, V. et.al. (2023). La perspectiva europea de formación de profesores, lo nacional vrs. lo europeo. España.
- Maxwell, J. C. (2007). Las 21 Leyes irrefutables del liderazgo. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=J9UflrY1EXIC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Las+21+Leyes+irrefutables+del+liderazgo&ots=ZlAZaaLMAT&sig=NcxBXzM7UqVZ4kUc_hDMvkojnaQ#v=onepage&q&f=false
- Mayayo, J. M. (2020). “Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar”. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-51622020000300287
- MINEDUCYT. (2006). Ley de la Carrera Docente.
- MINEDUCYT. (2008). Dirección Escolar Efectiva. San Salvador, El Salvador.
- MINEDUCYT. (2008). Organización Escolar Efectiva. San Salvador, El Salvador.
- MINEDUCYT. (martes 03 de octubre de 2023). Avanzo para superarme. Obtenido de <https://www.mined.gob.sv/avanzo/>
- Ministerio de Educación Chile. (noviembre de 2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Obtenido de MINEDUC: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

- Morgan, L. C. (2017). La investigación-acción: una propuesta para la formación y titulación en las carreras de Educación Inicial y Primaria de una institución de educación superior privada de Lima. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v26n51/a07v26n51.pdf>
- Oscar Maureira, C. M. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Obtenido de Scielo: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982014000400009
- Pacsi, A. (2014). Liderazgo laissez faire. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/download/849/817/
- Rondón, K. (2024). Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general. Revista Aula Virtual, 1-19.
- Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación (sexta edición ed.). México.
- SEP. (14 de Enero de 2023). El perfil docente en la educación media superior. Mexico: Scribd. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/619663569/El-Perfil-del-Docente-en-la-Educacion-Media-Superior>
- Serrano, K. e. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes de Cenepa. 593 digital publisher.
- Tribunal de Ética Gubernamental El Salvador. (2006). Ley de Ética Gubernamental y Su Reglamento El Salvador. Obtenido de <https://teg.gob.sv/wp-content/uploads/2019/07/Ley-de-tica-Gubernamental-1.pdf>
- Urquilla, G. (lunes 16 de octubre de 2023). Guia de entrevista estructurada dirigida a directores. (R. Alvarado, Entrevistador)
- Zarate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Obtenido de Cybertesis repositorio de tesis digitales: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3176>

ANEXOS
ANEXO 1. GUIA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCENTES

Saludo: Estimados colegas docentes, reciban de mi parte un grato saludo, esperando éxitos en sus actividades laborales y personales, el objetivo del presente instrumento es obtener información fidedigna sobre la incidencia que tiene el liderazgo de la dirección escolar en los criterios de calidad docente año 2023.

Generalidades:

1. Género:

1. Masculino 2. Femenino

2. Formación académica:

1. Profesor 2. Licenciado 3. Máster 4. Otro Especifique: _____

3. Especialidad:

1. Lenguaje y literatura 2. Estudios Sociales 3. Ciencias Naturales
4. Matemáticas 5. Inglés 6. Otra Especifique _____

Indicaciones: A continuación encontrará una cédula de preguntas, las cuales solicito con mucho respeto, sean respondidas de la manera más sincera posible, marcando con una x la opción de respuesta que corresponda a su valoración.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuáles valores describen a mi director?	
2. ¿Cómo actúa mi director al momento de asumir responsabilidades?	
3. ¿Cuáles son los proyectos y actividades extracurriculares que ha propuesto mi director?	
4. ¿Cómo trabaja mi director para el logro de los objetivos institucionales?	
5. ¿De qué manera mi director planifica la actividad educativa del año?	
6. ¿Cómo lidera mi director la comunidad educativa?	

PREGUNTAS	RESPUESTAS
7. ¿En qué ocasiones mi director ha dejado de manifiesto sus prácticas éticas? Ejemplifique	
8. ¿Cuáles son los hábitos de mi director?	
9. ¿Cuáles son las actividades que lleva a cabo mi director?	
10. ¿De qué forma mi director motiva mi práctica docente?	
11. ¿De qué forma mi director delega responsabilidades?	
12. ¿Cuáles prácticas de convivencia institucional lleva a cabo mi director para fomentar los climas de armonía?	
13. ¿Cómo es la comunicación entre el director/a y usted?	
14. ¿En qué ocasiones mi director ha demostrado que es capaz de resolver problemas?	
15. ¿En qué momento mi director conforma grupos de trabajo y nos anima a trabajar en equipo?	
16. ¿De qué manera lleva a cabo la toma de decisiones mi director?	
17. ¿Cuáles son las últimas formaciones a las que usted ha accedido?	
18. ¿Cómo describe sus procesos de enseñanza aprendizaje?	
19. ¿De qué forma usted planifica los procesos de enseñanza aprendizaje?	
20. ¿En cuáles proyectos de mejora continua en los que usted ha participado en su institución de trabajo?	



ANEXO 2. INSTRUMENTO PARA VALIDAR GUIA DE ENTREVISTA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS

Objetivo: validar el instrumento a aplicar a los directores en el marco de la investigación sobre la incidencia que tiene el liderazgo de la dirección escolar en los criterios de calidad docente, Año 2023.

Orientaciones: marque con “x” bajo la condición de cada criterio evaluado en el instrumento:

CRITERIOS A EVALUAR

Item	Claridad de redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que se pretende		OBSERVACIONES (si debe eliminarse o modificarse, favor indique)
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1											
2											
3											
4											
5											

Aspectos generales	Si	No
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario		
Los ítems permiten el logro de los objetivos de la investigación		
Los ítems están distribuidos de forma lógica y secuencial		
El número de ítems es suficiente para recolectar la información		

VALIDEZ

APLICABLE:	NO APLICABLE:	APLICABLE CON OBSERVACIONES:
Validado por:	Firma:	Institución:
	Fecha:	

ANEXO 3. REGISTROS DE HISTORIAS DE VIDA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
REGISTROS DE HISTORIAS DE VIDA

Saludo: Estimados directores, reciban de mi parte un grato saludo, esperando éxitos en sus actividades laborales y personales, el objetivo del presente instrumento es recabar información fidedigna sobre la incidencia que tiene el liderazgo de la dirección escolar en los criterios de calidad docente, Año 2023.

Indicaciones: a continuación encontrará una cédula de preguntas, las cuales solicito con mucho respeto, sean respondidas de la manera más sincera posible.

NOMBRE:		
GENERO:	EDAD:	AÑOS DE EXPERIENCIA:
EXPERIENCIA EN OTROS CARGOS DIRECTIVOS:		
COMO LLEGO A SER DIRECTOR:		
MOTIVO DE ACCESO AL CARGO:		
HORAS DE DOCENCIA (SI LAS DIERA)		
FORMACIÓN:		
FORMACIÓN CONTINUA: SI___ NO___ FORMACIONES ASISTIDAS:		
COMPETENCIAS MENOS DESARROLLADAS	COMPETENCIAS MÁS DESARROLLADAS	
COMPONENTES DE UNA DIRECCIÓN EFECTIVA:		
VALORES DEL CENTRO	VALORES DEL CARGO	VALORES PERSONALES
SATISFACCIONES VIVIDAS A TRAVES DEL CARGO		
INSATISFACCIONES DEL CARGO		
ÉXITO DE LAS PRACTICAS INSTITUCIONALES		
MOTIVACIÓN A LA FORMACIÓN DOCENTE:		

ANEXO 5: INTROSPECCIÓN CON GRUPOS



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
INTROSPECCIÓN CON GRUPOS

Objetivo: recabar información fidedigna sobre la incidencia que tiene el liderazgo de la dirección escolar en los criterios de calidad docente de los Institutos Nacionales “Walter Thilo Deininger” y “Tenancingo”.

Indicaciones: llenar con la información correspondiente

Datos generales de la institución:

Nombre de la Institución:		
Director/a:		
Subdirector mañana:		Subdirector tarde:
Código:	Municipio:	Tel:
Ubicación geográfica:		
Tipo de servicio que se ofrece: Regular: Flexible:		

Tamaño de la población institucional:

Cantidad de estudiantes	Tamaño de la planta docente				
Masculino:	Masculino:				
Femenino:	Femenino:				
Total:	Total:				
Secciones en total:	Edad de la Planta:				
	20 a 30:	31 a 40:	41 a 50:	51 a 60:	61 años ó más____

Composición de la planta docente (cantidad):

Especialidad	Total	
	M	F
Lenguaje y Literatura		
Estudios Sociales		
Ciencias Naturales		
Matemática:		
Inglés:		
Educación física:		
Responsable aula Informática		
Otros		

Organización Escolar			
Documentos elaborados	Si	No	Observaciones
Equipo Pedagógico			
Equipo de Gestión			
Equipo de Evaluación			
Consejo de Profesores			
Consejo de Alumnos			
Consejo de Padres y Madres			
PEI			
PEA			
Organigrama			

Organización de los salones de clases	
Planeamiento didáctico: Uso de recurso didáctico acorde a los temas: Planificación de clases:	Prácticas pedagógicas en el aula: Metodologías tradicionalistas: Metodologías activas:

Procesos educativos institucionales:

Existencia de experiencias pedagógicas innovadoras: Sí _____ No _____
Existencia de docentes y directores que puedan apoyar a otros en su proceso de desarrollo profesional: Sí _____ No _____ Cantidad de personal que puede apoyar: _____ Especialidad: _____
Cantidad de docentes que NO se incorporan al proceso de formación docente: Masculino _____ Femenino _____
Actitud hacia los cambios educativos de parte de los educadores:

Aporte de la comunidad del extranjero hacia el Centro Escolar

Formación Docente.
Material Didáctico.
Otros.

 Nombre del director del Centro Escolar
 Sello

 Firma

ANEXO 6:
REPOSITORIO DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS A DOCENTES:

<https://docs.google.com/document/d/1Ie0GMPX0xxcDQ40ggg0v7OB-iAhrycBb/edit?usp=sharing&ouid=107332569363484204260&rtpof=true&sd=true>

ANEXO 7



ANEXO 4

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FORMATO DE VISTO BUENO DEL ASESOR
(TESIS)

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN / MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
(EMISIÓN AGOSTO 2021)

TÍTULO DE LA TESIS: "LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR INSTITUCIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA APLICACIÓN DE CRITERIOS DE CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DOCENTE. ESTUDIO DE CASO. AÑO 2023".
MAESTRANTE: LICDA. ROXANA CLARIBEL ALVARRADO DE LÓPEZ

FORMATO PARA GARANTIZAR QUE SE CUMPLEN CADA UNO DE LOS APARTADOS DEL PRIMER AVANCE Y SEGUNDO AVANCE

VISTO BUENO DEL ASESOR

PRIMER AVANCE

Apartado	Criterio	He verificado que cada uno de los apartados cumple con cada uno de los criterios establecidos.
Capítulo 1 Planteamiento del problema	<ul style="list-style-type: none"> Explica el origen de la problemática que plantea, identificando estudios que le anteceden. 	SÍ
1.1 Antecedentes		
1.2 Definición o planteamiento del problema	<ul style="list-style-type: none"> Identifica el problema y su relevancia ubicándolo en su contexto. Se enuncia el problema a través de una pregunta de investigación 	SÍ

1.3 Objetivos	• Expresa lo que se pretende lograr y aportar, dando respuesta a la pregunta de investigación	SÍ
	• Los objetivos específicos están relacionados con el objetivo general	
1.4 Establecimiento de Hipótesis (aplica si el estudio es cuantitativo)	• Identifica las hipótesis a utilizar, así mismo las variables que serán representativas para el estudio.	SÍ
1.5 Justificación	• Clarifica la relevancia de la investigación definiendo su aporte en el contexto nacional, local o institucional.	SÍ
1.6 Alcances y limitaciones del estudio	• Delimita de manera suficiente el estudio.	SÍ
	• Identifica las posibles dificultades que se plantearan a lo largo de la investigación y la forma de cómo abordará dichas dificultades, para desarrollar a plenitud los objetivos planteados. Propone estrategias preventivas	SÍ
Capítulo 2: Marco Teórico	• Analiza el fenómeno presentando conceptos y perspectivas que fundamentan la investigación.	SÍ
	• La tesis hace una exposición lo suficientemente clara del tema de estudio, enmarcándola dentro del campo de la administración de la educación.	
Capítulo 3: Metodología 3.1 Método o enfoque metodológico	• Justifica el método seleccionado para la investigación definida.	SÍ
	• Justifica el alcance de la misma, analizando la relevancia y definiendo por qué es idónea para lograr los objetivos planteados en la investigación.	
3.3 Técnicas	• Describe el tipo de técnicas para la recolección de información y el procedimiento de aplicación. Estas técnicas son congruentes con el método de investigación seleccionado.	SÍ
	• Presenta la descripción de la diversa información y hallazgos que será útil para la investigación, tomando como referencia la formulación de la pregunta de investigación, así como los objetivos de la investigación.	



	• Presenta y justifica la organización y análisis a emplear para cruce de información que sustenten la interpretación del investigador, en torno a los objetivos trazados.	
3.4 Estrategia de análisis de datos	• Justifica y describe el proceso utilizado de organización, preparación y revisión de la información y/o datos recolectados, para su análisis, además del procedimiento de análisis congruente con el método utilizado, de manera tal que, se especifica el procedimiento de análisis a realizar.	SÍ
Redacción del primer avance	• Verifica Claridad de las ideas. • Presentación lógica de las ideas. • Precisión en el lenguaje. • Aplicación de vocabulario pertinente	SÍ
Ortografía del primer avance	• Verificación de aplicación correcta de normas y reglas ortográficas	SÍ
Digitación del primer avance	• Verificación que no existen errores de digitación	SÍ
Aplicación de Normas APA 7ma edición en el primer avance	• Verificación del cumplimiento exacto de las normas APA, principalmente en las citas, referencias bibliográficas y presentación de todo el documento.	SÍ

Ms. D. Beinaldo Antonio López Carrillo

Nombre del Asesor y Firma:

**ANEXO 8:
CONSENTIMIENTO INFORMADO
INVESTIGACIÓN TITULADA:**

LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LOS CRITERIOS DE CALIDAD DOCENTE

Se ruega marcar el recuadro con una “X”, si usted está de acuerdo.

Estoy de acuerdo en participar en la entrevista individual, para el estudio.	
Estoy de acuerdo en que las entrevistas se graben y transcriban y comprendo que las grabaciones y transcripciones se trataran como confidenciales y se almacenaran de modo seguro y que solo los miembros del equipo de investigación tendrán acceso a ellas.	
Entiendo que las grabaciones originales se destruirán en un plazo de seis semanas después de la transcripción.	
Estoy dispuesto a que me tomen fotografías en el transcurso de la entrevista, con fines únicos y exclusivos de dar consistencia a la investigación	
Entiendo que soy libre de retirarme del estudio en cualquier momento sin tener que aducir razón alguna	

Firma: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

ANEXO 9:

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
 DR. LUIS ALONSO APARICIO
 FORMATO DE REVISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN
 (TESIS)
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN / MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
 (EMISIÓN AGOSTO 2021)

TÍTULO DE LA TESIS: "LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR INSTITUCIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA APLICACIÓN DE CRITERIOS DE CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DOCENTE. ESTUDIO DE CASO. AÑO 2023".

MAESTRANTE: LICDA. ROXANA CLARIBEL ALVARADO DE LÓPEZ

FORMATO PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE CADA UNO DE LOS APARTADOS DEL PRIMER AVANCE Y SEGUNDO AVANCE

SEGUNDO AVANCE

Apartado	Criterio	He verificado que cada uno de los apartados cumple con cada uno de los criterios establecidos.
Capítulo 4: Análisis y discusión de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> Se presenta un análisis comparativo, crítico, de interpretación o deducción del investigador en torno a los hallazgos de información, buscando responder a la pregunta de investigación ✓ Presenta cuadros tablas o figuras que dan respuesta a la problemática y los objetivos formulados. En función del procedimiento de análisis descrito en el Capítulo 3. ✓ Se comparan (contrastan) los hallazgos con los estudios citados en marco teórico ✓ 	SI

Capítulo 5: Conclusiones y Propuesta de mejora 5.1 Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> Responden a los objetivos de la investigación planteados en el Capítulo 1, fundamentando y englobando los principales resultados obtenidos, con un sólido análisis crítico y argumentativo. ✓ 	SI
5.2 Propuesta de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Se plantea una propuesta que responde a la problemática estudiada y sus hallazgos. ✓ Contiene como mínimo: Descripción, justificación, ejes y objetivos estratégicos, acciones de mejora; identificando responsables e indicadores que evidencien el avance. ✓ 	SI
Referencias	<ul style="list-style-type: none"> Se asegura que todas y cada una de las fuentes citadas en el texto del trabajo tengan la referencia completa. ✓ Se presentan apegadas al formato APA (American Psychological Association) en su última edición. ✓ 	SI
Anexos, Figuras y Tablas	<ul style="list-style-type: none"> Se enumeran y nombran cada anexo, figura y tabla presentados. ✓ 	SI
Redacción del segundo avance	<ul style="list-style-type: none"> Verifica Claridad de las ideas. ✓ Presentación lógica de las ideas. ✓ Precisión en el lenguaje. ✓ Aplicación de vocabulario pertinente. ✓ 	SI
Ortografía del segundo avance	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de aplicación correcta de normas y reglas ortográficas. ✓ 	SI
Digitación del segundo avance	<ul style="list-style-type: none"> Verificación que no existen errores de digitación. ✓ 	SI
Aplicación de Normas APA 7ma edición en el segundo avance	<ul style="list-style-type: none"> Verificación del cumplimiento exacto de las normas APA, principalmente en las citas, referencias bibliográficas y presentación de todo el documento. ✓ 	SI


 MAESTRO BENIGNO ANTONIO LÓPEZ CARRIELLO
 Miembro del Asesor y Firma